السلوك الإنساني في الإدارة

دكتور علي السلمي

الناشر

مكتبة غريب

٣،١ شارع كامل صدقي (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧

تمهيـــد

تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بالمشكلات الادارية فى كثير من الدول النامية ، واتخذت اجراءات متعـددة لاحداث التطور الادارى فى عـديد من المشروعات والمنظمات . وقد تبين فى معظم الحالات ان مشكلات الادارة ليست بالضرورة مشكلات فنية او تكنولوجية بقدر ما هى مشكلات انسانية .

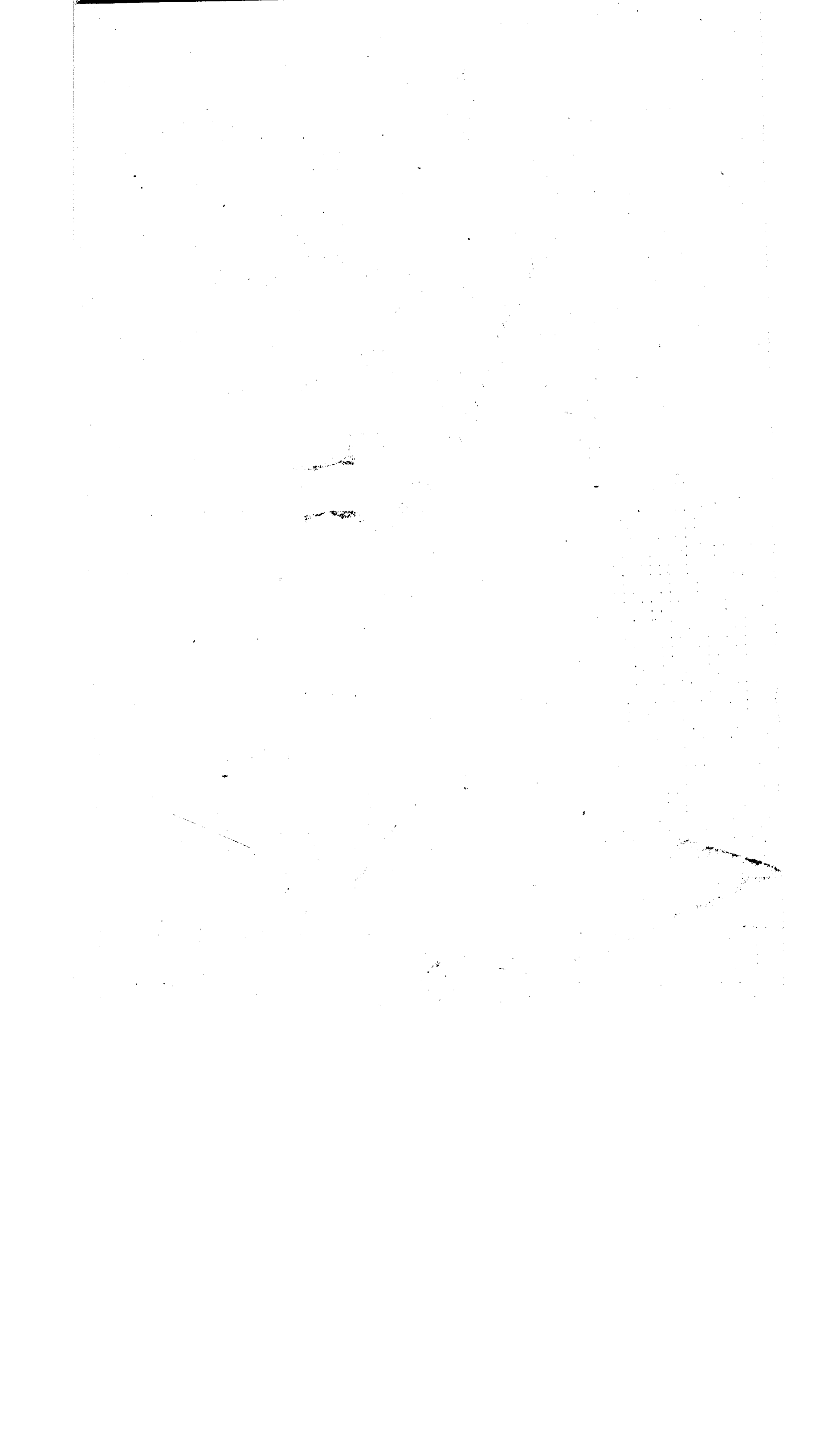
ان الاهتمام بالادارة والاصلاح الادارى لا يمكن ان يتغافل عن مشكلات البشر الذين تتعامل معهم الادارة . ان الضغوط الناشئة عن السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال تحتاج لمعالجتها الى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية المشاهدة ، ومن ثم اصبحت الدراسات السلوكية من اهم أدوات الادارة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها .

ومن اجل الاسهام فى هذا المجال فقد اصدرت كتابى الأول « مقدمة فى العلوم السلوكية » عام ١٩٦٨ ثم اتبعته بكتاب « العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى » عام ١٩٧٠ وقد لاقى كل من الكتابين ترحيبا واهتماما فى الأوساط الادارية والجامعية مما جعلنى افكر فى احداث تطوير يقرب الكتاب للقـارىء سواء كان ممارسا اداريا أم طالبا ليس فقط للادارة بل فى أى فرع من العلوم الاجتماعية .

ويهدف الاخراج الجديد للكتاب الى عرض كامل لمفاهيم السلوك ونماذج التحليل السلوكى مع تصوير شامل للمحددات الفـردية والاجتماعية للسلوك الانسانى .

ويسعدنى ان اسجل شكرى لكل من تعـاون فى سبيل اعــداد الكتاب واخراجه فى ثوبه الجديد .

دكتور على السلمى .



مقـــدمة

دور السلوك الانسانى فى الادارة

THE ROLE OF HUMAN BEHAVIOR IN MANAGEMENT

((الادارة عملية انســانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق اقصى اشباع ممكن للرغبات الانسانية · والادارة فى سعيهـا الدائب لتحسين حيــاة الانسان ، تعمل اساسا من خلال السلوك الانسانى ، وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك)) ·

المضمون الحقيقي للادارة :

« الادارة » تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة ، وهو يعنى اشياء متباينة للاشخاص المختلفين · « فالادارة » عند البعض هى مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية فى المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة فى المجتمع · والادارة عند البعض الآخر هى مجموعة الاعمال والوظائف التى يمارسها « المديرون » فى مواقع العمل المختلفة ، فى حين يرى فريق من الناس أن « الادارة » هى تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتى يتعامل الناس على أساسها ·

وفى حقيقة الأمر · أن « الادارة » أهم وأعمق من الأفكار السابقة · ان « الادارة » عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة · وقد تكون الأهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها انتاجية (او اقتصادية بمعنى أعم) ، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية او اجتماعية او ثقافية فى طبيعتها ·

فالادارة اذن نشاط انسانى متكرر ومستمر نجده فى كل المنظمات وعلى كل المستويات · والادارة تمثل العنصر الحركى الأساسى والقوة الدافعة الرئيسية فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفى كل مظاهر النشاط الانسانى ·

والمنطق الأساسى للادارة ، أنها عملية مستمرة تحتوى العديد من الأنشطة Activities وتستخدم أشكالا متنوعة من الموارد Resources بعضها مادى Material وبعضها الآخر انسانى Human وذلك وصولا الى أهداف محددة ·

والادارة بهـذا المنطق ليست مجمـوعة من المبادىء Principles ولا هى مجموعة من الاجراءات والنظم System and Procedures ، ولكنها فى الأسـاس مجمـوعة مـن العـلاقات Relationships والاتصـالات Communications والتفاعلات Interactions بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متبـاينة وقد تكون فى كثيـر من الأحيان متناقضة Conflictings · ومن ثم فان العنصر الرئيسى فى العمل الادارى هو القدرة على الخلق والابداع الانسانى من جانب المديرين لتحقيق

الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية، وذلك باقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالى باعلى نسبة من العائد Pay-off لكل المستويات ·

تطور الفكر الادارى فى نظرته للانسان :

لم يكن اكتشاف البعد الانسانى للادارة امرا سهلا ، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الادارى كان العنصر الانسانى فيها مهملا او متجاهلا بدرجات مختلفة · ويمكن حصر فترات التطور فى الفكر الادارى من حيث النظرة للجانب الانسانى فى الادارة كما يلى :

١ ـ حركة الادارة العلمية (١٩٠٠ ـ ١٩٢٠) :

The Scientific Management Movement

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية فى العمل والانتاج ، وكانت ترى فى تقسيم العمل والتخصص اساسا صالحا لرفع الانتاجية · ولم يكن الانسان فى نظرية الادارة العلمية اكثر من مجرد « اداة » للعمل او مصدر للطاقة تستخدمه الادارة فى الوصول الى الانتاج المطلوب ، ولم تكن نظرية الادارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد حددت دورهم فى مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الاداء المثلى One best method التى تم تدريبهم عليها · وكان الحافز الأساسى للعاملين فى نظرية الادارة العلمية هو الحافز النقدى Wage Incentive

٢ ـ حركة العلاقات الانسانية (١٩٣٠ ـ ١٩٥٠) :

The Human Relations Movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية ، وخروجا على مبادىء الادارة العلمية التى سببت كثيرا من المشكلات العمالية واثارت موجات من الاضطرابات الصناعية ، وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الانسانية أن الانسان هو محور العمل الادارى وأنه العنصر الهام فى تحديد الانتاجية · كذلك روجت حركة العلاقات الانسانية مفاهيم « الحالة المعنوية » Morale واثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على انتاجهم · ومن اهم نتائج حركة العلاقات الانسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الانسانية للعاملين ·

٣ ـ مدخل العملية الادارية (١٩٥٠ ـ ١٩٦٠) :

The Management Process Approach

لم يكن تطور الفكر الادارى حتى أوائل الخمسينات مرضيا أو فعالا فى التطبيق . فلا شك أن اهمال حركة الادارة العلمية للجوانب الانسانية وتركيزها على العناصر الفنية فى الانتاج قد أدى الى كثير من المشكلات الانسانية فى علاقات الادارة بالعاملين كان لها آثارها السالبة على الانتاجية . كذلك فان مبالغة انصار حركة العلاقات الانسانية فى تصوير أهمية مفاهيم « الحالة المعنوية » و « الجو الاجتماعى » للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى Paternal من جانب الادارة فى علاقاتها مع العاملين قد أدى الى حالات من التسيب وضعف القيادة الادارية كان لها هى الأخرى آثار سالبة على الكفاءة الانتاجية .

لكل هذه الأسباب ، فقد ظهر اتجاه فى الفكر الادارى يروج لمفهوم جديد هو أن الادارة أساسا هى مجموعة الوظائف الادارية والتى تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، والتنظيم والمتابعة ، وأن هذه العملية تخص الادارة العليا أساسا فاذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول الى الأهداف المطلوبة ـ مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ـ ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الادارية فى مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للادارة فى أداء هذه الوظائف . ويمكن القول اجمالا ان هذه الحركة الفكرية وان لم تغفل العنصر الانسانى تماما ، الا أنها لم تضعه فى موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لناتج العمل الادارى .

٤ ـ مدخل اتخاذ القرارات وعلم الادارة (١٩٦٠ ـ الآن) :

Decision-Making and Management Science Approach

وقد نما هذا المدخل فى الستينات وتطور وازدهر فى السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية (Electronic Computers) وظهور أدوات جديدة للمساعدة فى اتخاذ القرارات الادارية وأهمها « بحوث العمليات » Operations Research ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الانسانى فى الادارة الى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة فى القرار الادارى .

٥ ـ المدخل السلوكى (١٩٦٥ ـ حتى الآن) :

The Behavioral Approach

في ذات الوقت الذى انتشرت فيه مفاهيم « علم الادارة ومدخل اتخاذ القرارات » ، كان الاتجاه السلوكى المتكامل ينمو ايضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين · ويقدم المدخل السلوكى للادارة منطقا متميزا يرى ان العامل الأساسى المحدد لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق اهدافها هو ··· الانسان (وبمعنى أدق السلوك الانسانى) · ويجمع المدخل السلوكى مبادىء ومفاهيم من علوم انسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الانسانى والافادة من هذه التفسيرات فى التنبؤ باشكال السلوك المتوقعة للأفراد فى مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تستطيع الادارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق اهدافه ·

وينقسم انصار المدخل السلوكى الى مجموعتين بصفة عامة :

(١) مجموعة السلوك الانسانى ·

(ب) مجموعة النظام الاجتماعى ·

ويقوم الأساس الفكرى للمجموعة الأولى على ان الادارة هى تحقيق الأعمال والانجازات من خلال الجهد الانسانى ، ومن ثم فان نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الانسانية ، وتمكنه من اساليب القيادة وادوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وادارة العلاقات بين الناس · ان الانسان فى نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسى فى الادارة وبالتالى تتجه الدراسات الى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الانسانية المؤدية الى الانتاجية والكفاءة · ومن الموضوعات التى تتردد فى كتابات هذه المجموعة :

ـ الدافعية
ـ القيادة
ـ التدريب
ـ الاتصالات

وانعكست هذه الموضوعات فى مفاهيم عامة منها « الادارة بالمشاركة » أو « الادارة بالأهداف » وبصفة عامة فان انصار هذه المجموعة يهتمون اساسا بسيكولوجية الفرد وعلم النفس الاجتماعى (Individual and Social Psychology) وكثير منهم يعتبر ان الادارة مرادف للقيادة · وقد بدات هذه

المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التى تمت خلال السنوات ١٩٢٧ ـ ١٩٣٣ بقيادة العالم « التون مايو Elton Mayo » · ومن أهم أنصار هذه المجموعة دوجلاس ماكجروجر (١) الذى روج أفكاره تحت مسميات هى نظرية X ونظرية Y التى نعرض لأهم الأفكار بها كنموذج لتفكير مجموعة السلوك الانسانى :

النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتى :

١ ـ الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل ·

٢ ـ الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسئولية فى العمل ·

٣ ـ يفضل الانسان دائما ان يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل·

٤ ـ العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل · اى أن الانسان يعمل خوفا من العقاب او الحرمان وليس حبا فى العمل ·

٥ ـ لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شىء هام دون متابعة واشراف ·

٦ ـ ان الأجر والمزايا المادية هى اهم حوافز العمل · اى أن الفرد على استعداد للتضحية باى شىء فى سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى ·

تلك هى فروض النظرية التقليدية وهى تفسر السلوك الانسانى بطريقة تؤدى الى ان تتبع الادارة طريقة خاصة فى معاملة العمال تتفق وتلك النظرة الى الانسان وطبيعته · ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية فى بداية نشأة الصناعة الحديثة فى المجتمعات الغربية ، ولاتزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا فى فلسفة الادارة فى العديد من الدول النامية · والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هى ان تركز الادارة كل السلطات فى أيديها وتنظر الى العمال

---

(١) Mcgregor, D., Human Side of Enterprise N.Y. : Mcgraw-Hill, 1960.

على أنهم أداة من أدوات الانتاج ليس عليهم الا ان يطيعوا ما يصدر اليهم من اوامر • ولكن التجارب العملية اثبتت انأوامر كثيرة تصدرها الادارة لاتطاع ، بل يتجاهلها الأفراد ، وقد يتصرفون فى الاتجـاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر • وفى احيان اخرى قد يتصرفون دون أن تصدر اليهم أوامر محددة • كذلك تبين للباحثين فى ميدان علاقات العمل أن الانسان ليس كسولا بطبعه ، بل هناك افراد يعملون ساعات اطول من ساعات العمل المقررة • واذا كان الانسان بطبعه كسولا فكيف نفسر اقبال احد المديرين على عمله لفترات طويلة بل انه حين يذهب الى بيته يستمر فى العمل ولا ينقطع عن التفكير فى مشاكل العمل حتى حين يأوى الى فراشه ؟ واذا كان الأجر هو المحدد الأساسى لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمال العمل لفترات اضـافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر اعلى Over time rate.

ان تلك المظاهر للسلوك الانسانى توضح فشل التفسير تقدمه النظـرية التقليدية حيث انه يجافى طبيعة الانسان كما تتضح فى حالات ومواقف انسانية متعددة • لذلك كان لابد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلى :

النظرية الحديثة (نظرية Y) :

بالنظر الى فشل النظرية التقليدية فى رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فان النظرية الحديثة تحـاول تقديم مجموعة اخـرى من الفروض التى تفسر بعض مظاهر السلوك الانسانى :

١ ـ الانسان يرغب فى العمـل لذاته ، فهو يحب العمـل ويفضله عن الفراغ •

٢ ـ الانسان يسعى إلى تحمل المسئولية والمخاطرة •

٣ ـ الانسان يطلب الحرية فى العمل والتحرر من القيود • وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا •

٤ ـ الوعد بالمكافأة او احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسى للعمل • أى أن الانسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا فى مكافأة •

٥ ـ ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان فى أثناء العمل • اذ يكفى أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول اليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل •

٦ ـ ليس بالخبز وحده يعيش الانسان • ان الفرد يعمل لحصول على اجر • ولكنه يعمل ايضا لاشباع حاجات ورغبات اخرى خلاف الأجر والمزايا المادية ، وهو يعمل من اجل الانتماء الى مجموعة من الأصدقاء ، من اجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق والرضا عن الانجاز الشخصى •

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت فى توجيه اساليب الادارة فى العصر الحديث تجاه ما يسمى « بالعلاقات الانسانية » • وبناء على ذلك الاتجاه اصبح اسلوب القيادة والأشراف الديمقراطى الذى يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس ، وشجبت الأساليب الاستبدادية فى القيادة حيث انها تجافى طبيعة الانسان •

من ناحية اخرى ، فان مجموعة النظام الاجتماعى Social System ترى فى الادارة نظاما اجتماعيا متكاملا ومن ثم فان منظمة الأعمال ينظر اليها باعتبارها مزيجا من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التى تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها • وبالتالى فان مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعى تلعب دورا بارزا فى تحريك فلسفة الادارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وايجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كأفراد متفرقين • ويأخذ هذا المدخل فى الاعتبار ناحية اساسية هى التفاعل بين المنظمة Organization وبين المناخ المحيط Environment ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف فى تلك العلاقات •

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعى بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل ادماج الفرد كعضو فى جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح اهداف المنظمة مندمجة فى اهداف الجماعات ويلغى التناقض فيما بينها •

السلوك الانسانى هو العامل الحاسم فى الادارة :

من خلال الاستعراض السريع السابق لتطور الفكر الادارى فى نظرته للعامل الانسانى فى الادارة يمكن ان نصل الى استنتاج اساسى هو ان السلوك الانسانى يمثل احد المحددات الرئيسية لكفاءة الادارة وانتاجيتها ، وان العوامل الأخرى المساعدة فى العمل الادارى انما تكتسب اهميتها من خلال العمل الانسانى • ويمكن التدليل على صحة هذا الاستنتاج اذا حاولنا الاجابة على بعض الأسئلة التى تبدو عادية او بسيطة ، ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الانسان فى الادارة :

- من الذى يقرر انشاء مؤسسة او شركة ؟
- من الذى يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟
- من الذى يختار انواع السلع التى ينتجها مصنع ما ؟
- من الذى يحدد اسعار بيع السلع والخدمات ؟
- من الذى يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟
- من الذى يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟
- من الذى ينفذ القرارات الادارية ؟
- من الذى يشترى ويستهلك ؟

فى كل الأسئلة السابقة الاجابة واحدة لا تتغير ، ان انسانا معينا او مجموعة من الناس هى التى تفعل هذا او ذاك من الأنشطة المذكورة . ان الانسان بسلوكه وتصرفاته ، بافكاره واتجاهاته ، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الادارى . ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد فى ان نجاح الادارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الانسانى للأفراد والجماعات التى تتعامل معها الادارة والتى تعمل بها ومن اجلها .

اسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانسانى :

هناك اسباب مختلفة كان لها فضل اثارة الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الانسانى ، وقد نبعت هذه الأسباب اساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business Organizations من مؤسسات وشركات ووحدات انتاجية مختلفة ، ومن بين هذه الأسباب الهامة :

١ - ان منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا فى ادارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع ، وبالتالى فهى مصدر كل الانتاج (سلع وخدمات) فى المجتمع .

٢ - ان منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال ، كما ترتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من اجل خدمة الانسان ، وهى تحقق اهدافها بجهد الانسان ، وهى محكومة بنظم وقواعد يحددها الانسان .

٣ - ان المادة ، الآلة ، راس المال ، وغيرها من ادوات وعناصر الانتاج لا قيمة لها الا بالانسان فالعمل الانسانى هو مصدر كل القيم ، اذن لابد من

معرفة لماذا وكيف يعمل الانسان وكيف نجعله يعمل اكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم ·

٤ ـ ان الانسان له ارادة مستقلة والانسان ينمو ويتغير . والانسان يدرك ويفهم ويتعلم . ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الانسانى حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الاجراءات الضرورية للتاثير عليه (بالتغيير او التدعيم) · ·

تطور معرفة الادارة بالسلوك الانسانى :

اعترفت الادارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الانسانى وأثره فى تحديد ما يمكن أن تصل اليه من نتائج . ولكن مصادر معرفة الادارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الانسانى كانت دائما متخلفة وغير علمية بشكل عام · ومن الواضح أن الادارة اعتمدت فى فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الانسانى :

ـ الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير الى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التى كونها بالممارسة والتجربة الذاتية فى تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية · وتكمن خطورة هذا المصدر فى أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية . كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ اذا تغيرت الظروف · مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون الا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد . فاذا عمد الى استخدام هذا المنطق فى تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو فى ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة . فقد تكون النتيجة مختلفة تماما :

ـ المعتقدات غير المؤكدة . وتلك صور من التعميمات Generalizations التى لا تستند الى بحث أو تحليل علمى كان يرى المدير ان العمال يعملون من أجل المال فقط وانهم فى سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم او حريتهم مثلا · ومثال ذلك ايضا ما شاع فى اذهان كثير من المديرين فى بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب فى شراء السلعة الاقل ثمنا بغض النظر عن أى شيء آخر · تلك المعتقدات لها تاثير مباشر على أنواع القرارات التى يتخذها المديرون فى ادارة أعمالهم وفى التعامل مع البشر الأمر الذى يؤدى عادة الى مشكلات انسانية تحد من كفاءة الانتاج وفاعليته ·

الخرافات غير الصحيحة ، ومن امثالها ان الانسان طماع بطبعه او كسول يتجنب العمل ، او خائف من السلطة ابدا وبالتالى تبنى على ضوء هذه الخرافات انواع من السياسات والقرارات التى تعد من العلاقات الانسانية وتؤثر سلبيا على الكفاءة الانتاجية ٠

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الانسانى لا توفر للادارة فهما سليما أو متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الادارة فى اكتشاف الأنماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهد أو طاقة ٠ وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف فىمحاولة فهم السلوك الانسانى آثار سالبة عديدة عانت منها الادارة (وبالتالى المجتمع فىمجموعه) أهمها :

- مشكلات عمالية مستمرة تمثلت فى موجات من الاضرابات وحالات عدم الاستقرار الصناعى ، أو حالات من التمرد وعدم الاسهام الجدى فىتحقيق أهداف الانتاج وصور من الاهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة بين الادارة وبين جماهير العاملين ٠

- ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الادارة للسلوك الاستهلاكى (سلوك الأفراد والجماعات الذى ينتهى بشراء سلعة ما أو استخدام خدمة) ٠

- كذلك ترتب على هذه المعلومات المتيسرة عن السلوك الانسانى مبالغة شديدة فى تصوير قدرات المديرين واعتبار أنالادارة موهبة وقدرة ذاتية ، ومن ثم سادت روح من العداء لأفكار تنمية واعداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الادارة ٠

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة فى ضياع الطاقات البشرية وعدم الافادة من الموارد المادية المتاحة ، الأمر الذى ينتهى الى انتاجية اقل وتكلفة اعلى يتحمل عبئها الحقيقى المجتمع بأسرة ٠

بداية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك :

حين واجهت الادارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الانسانى وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه ، لقد اتجهت الادارة للبحث عن مصادر

علمية تساعدها فى ادراك حقيقة العنصر الانسانى • وكانت البداية فى علم النفس Psychology وتطوره الجديد فيما سمى بعلم النفس الصناعى Industrial Psychology وقد ساعد علم النفس الصناعى فى فهم جوانب اساسية من التكوين النفسى للفرد مثل الدوافع Motives والاتجاهات Attitudes الأمر الذى حقق تقدما فى مجالات ادارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهنى ، والتدريب وما يتعلق بحسن اداء الفرد لعمله •

ثم وجدت الادارة فى علم الاجتماع Sociology مصدرا هاما للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية فى السلوك الانسانى مثل تاثير العائلة والجماعات المرجعية Reference Groups واثر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كل منهم • وقد نما فرع متخصص هو علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology يقدم للادارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة فى سلوك (ومن ثم انتاجية) العمال الصناعيين •

كذلك بذلت محاولات لاحياء علم النفس التجارى الذى يبحث فى استخدامات علم النفس فى مجالات البيع والاعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين • وظهرت فى السنوات الماضية بوادر علم النفس الادارى Managerial Psychology الذى يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين •

وقد كان لهذه المحاولات فى الاعتماد على العلم اثار ايجابية ولا شك انعكست اساسا على العلاقات الصناعية بين الادارة والعاملين ونقاباتهم ؛ كذلك تطورت اساليب الادارة فى التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم • ولكن المشكلة ان هذه المحاولات كانت دائما منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة • ومن ثم اتجهت جهود الباحثين الى انتاج اطار فكرى متكامل يفسر السلوك الانسانى ويتنبأ به ويساعد الادارة بالتالى فى اتخاذ قراراتها •

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Sciences هى ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الانسانية الأساسية التى تشترك فى دراسة السلوك الانسانى • وتتميز العلوم السلوكية كاداة لفهم السلوك الانسانى بالخصائص الآتية :

١ ـ الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وابعاد السلوك الانسانى دون الاقتصـــار على بعض جوانبه ، وما يؤدى اليه هـذا المدخل الشمولى من معلومات أوفر وادق ومن ثم تفسير اشمل واوضح لمسببات السلوك ٠

٢ ـ الاعتماد على المنطق العلمى واساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضـع للفروض حول مسبباتها ، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل الى مستوى القانون او المبدأ (كما فى العلوم الطبيعية) ٠

٣ ـ التكامل فى مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الانسان ، فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة ٠

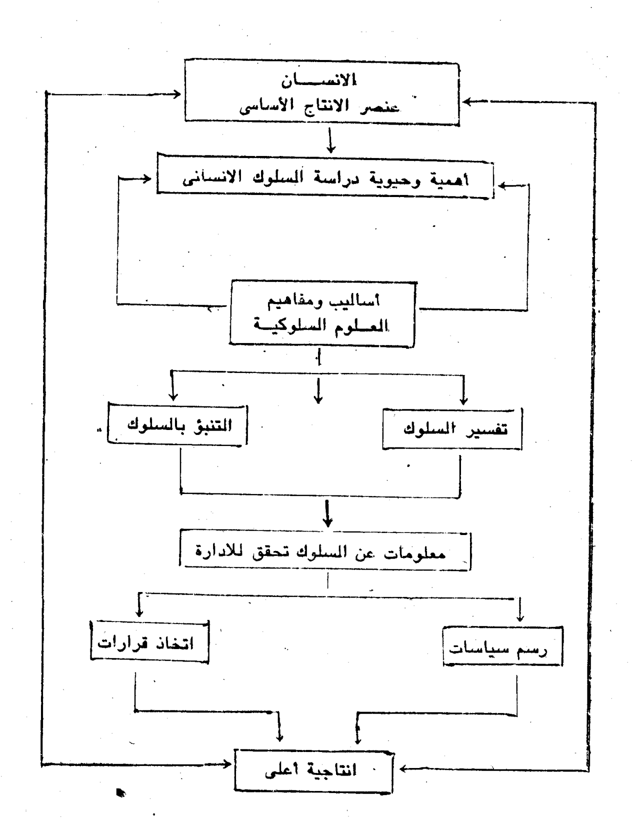
وتتركز اهداف العلوم السلوكية فى ثلاثة هى :

ـ تفسير وتحليل مظاهر السلوك الانسانى (سواء الظاهرة أو الباطنة) ٠

ـ التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة ٠

ـ بناء النماذج التى تساعد الادارة فى السيطرة على انماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة ٠

وبهذا المنطق فان العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من اجل رفاهية الانسان كما يتضح من النموذج التالى :



الانســـان
عنصر الانتاج الأساسى
اهمية وحيوية دراسة السلوك الانسانى
أساليب ومفاهيم
العـلوم السلوكيـة
تفسير السلوك
التنبؤ بالسلوك
معلومات عن السلوك تحقق للادارة
رسم سياسات
اتخاذ قرارات
انتاجية أعلى

يثير موضوع استخدام الادارة للعلوم السلوكية كأداة لفهم وتحليل السلوك الانسانى سؤالا حيويا تتوقف على اجابته درجة الأفادة من هذه الأداة وهو ٠٠ هل يمكن دراسة السلوك الانسانى بطريقة علمية سليمة – وترد على هذا السؤال اجابات متناقضة يشير بعضها إلى صعوبة هذه الدراسة (ان لم يكن استحالتها) نظرا للتغير المستمر فى السلوك الانسانى ومحدداته من ناحية ، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الأفراد من ناحية أخرى٠ وخلاصة هذه النظرة انه لا يمكن التوصل الى تعميمات عن محددات السلوك الانسانى ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك فى دراسة حالات فردية دون التعميم على الجماعات والجماهير الأكبر ٠

وعلى النقيض من هذه النظرة ، نجد رأيا آخر يستند الى امكانية تطبيق أسلوب البحث العلمى فى التوصل الى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الانسانى ٠ ومنطق هذه النظرة أن الفروق الفردية بين الأفراد تميل الى التلاشى حين دراسة مجموعات كبيرة ، كما أن درجة التغير فى السلوك الفردى خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبيا بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبى Stability تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها ، واعتمادا على هذا المنطق الأخير ، فان دراسة السلوك الانسانى وان كانت ممكنة الا انها ليست سهلة أو يسيرة بل ان الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث أن :

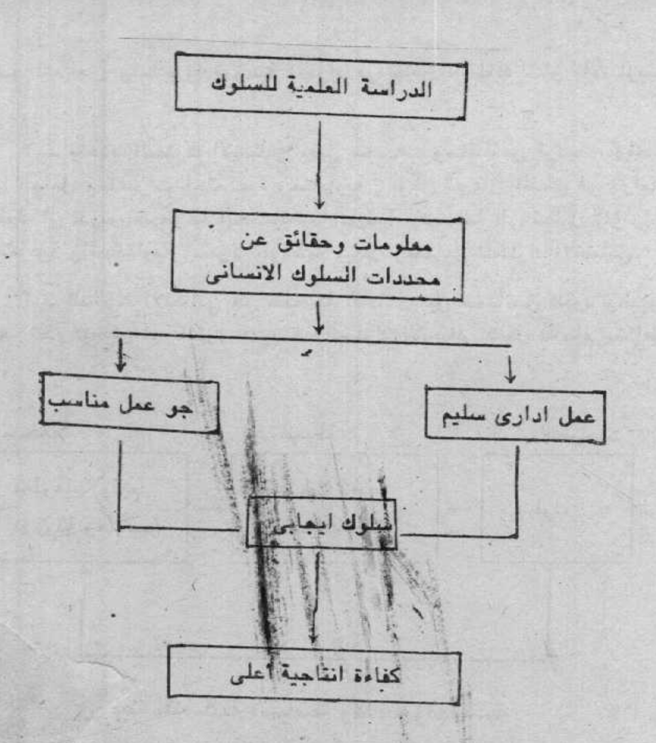
١ – يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد ٠

٢ – يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية فى تشكيل نمط السلوك المشاهد ٠

٣ – يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التاثير الناشئة عن هذه العلاقات ٠

٤ – متابعة التغير فى هذه العوامل وأهمياتها وعلاقاتها ٠

نخلص مما سبق أن الدراسة العلمية للسلوك الانسانى أصبحت من الأدوات المتاحة للادارة فى محاولتها التاثير على سلوك الأفراد والجماعات المتعاملين معها ٠ وبالتالى يمكن تصور اثر الدراسة العلمية للسلوك الانسانى بالنسبة لأسلوب عمل الادارة كما يلى :



بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانسانى :

انتجت الدراسة العلمية للسلوك الانسانى فى منظمات الأعمـال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقا متكاملا فى فهم السلوك ومن ثم التـأثير عليه واعادة تشكيله ۰ ومن أهم هذه المفاهيم :

١ ـ ان الانسان يسلك (يتصرف) اذا كان :

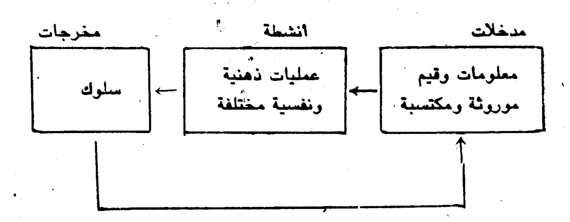
- قادرا على السلوك (أى تتوفر له امكانيات السلوك) ۰
- وراغبا فى السلوك (أى يرغب فى نتائج السلوك) ۰

ومن ثم فان الادارة يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك اما بزيادة قدراتهم وامكانياتهم (مثال ذلك ان تخفض الادارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء الى

موقف الشراء) واما بزيادة رغبة الأفراد فى نتائج السلوك ، أو بالأسلوبين معا ٠

٢ ـ يتحدد السلوك الانسانى بفعل محددات وخصائص فردية ، وتحت تاثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية ٠ ومن ثم فان المنطق فى دراسة السلوك أن تدرس مجموعة الخصائص الفردية بالاضافة الى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولا الى فهم شامل ومتكامل للسلوك الانسانى ٠

٣ ـ السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه الفرد ٠ ويتخذ السلوك الانسانى شكل نظـام متكامل كالآتى :



بيئة اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية

ويترتب على هذا المفهوم الثالث ان دراسة السلوك الانسانى لابد وان تاخذ فى الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف ، ومن ثم لا نتوقع ان نجد تفسيرا نمطيا يصلح لكل الناس فى كل المواقف ٠ معنى هـذا ان العلوم السلوكية لا تدرس السلوك فى فراغ ولكنها تدرسه فى واقع محدد ٠

أثر السلوك الانسانى فى عمل الادارة :

لقد تبينا حتى الآن ان الادارة تصل الى نتائجها الأساسية من خـلال العمل الانسانى باشكاله المختلفة ٠ أى ان السلوك الانسانى هو محور الارتكاز الرئيسى فى توجيه العمل الادارى ٠

ان العمل الادارى يحقق أهدافه من خلال العمل الانسانى ٠ فالمـدير (وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الانسانى المشروع) يعتمد على افراد آخرين فى تنفيذ الأعمال ٠

ومن ثم فـان فهم الادارة والقدرة على الاحاطة بهـا يتطلب ضرورة

التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هـــذا السلوك على أعمال الادارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة ·

ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضـــع لتأثير وسيطرة عـدد كبير من المتغيرات · فالأفـراد يختلفون فى القـدرات والاستعدادات والمهـارات ، كمـا أن أنمـاط السلوك المكتسـبة Learned Behavior Patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر ·

ويمكن أن نعبر عن السلوك الانسانى باعتباره محصلة التفاعل بين :

١ ـ **الانسان** ، الذى يتصف برغبـات وتطلعات ، كمـا يهدف الى تحقيق أهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفـاهيم وأفكار وآراء محددة حيـال شتى الموضوعات ·

٢ ـ **الموقف** ، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات · ويعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد ، والقيود Constraints التى يلتزم بها الانسان ·

ومن ثم فاننا نعتقد أن الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى أهدافه، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف ·

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الادارة فى تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالادارة تسـعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسـبة للوصول الى النتائج المرغوبة · ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الادارة تلك المواقف · وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الادارة مع رغبـاتهم وميولهم وقدراتهم · كذلك فان أنواع القيود التى تفرضها الادارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الادارة منهم ·

أى أننا نستطيع القول بأن قـدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على مـا تقوم به مجموعات مختلفـة من الأفراد من تصرفات وأفعال ·

ان العنصر البشرى (ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن

الأفراد فى المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا فى تحديد نتائج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الادارية • فالأنشطة الادارية المختلفة من تخطيط، اتخاذ قرارات، تنظيم، تكوين وتنمية القوى العاملة، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد فى حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

١ ـ مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط •

(ب) التنظيم الداخلى للنشاط •

(جـ) الامكانيات المادية المستخدمة فى الأداء •

(د) أساليب وطرق الأداء •

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الادارى •

٢ ـ مجموعة العوامل الانسانية وتشمل :

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين فى تادية النشاط •

(ب) رغبات الأفراد وادراكهم لأهمية النشاط •

إن الأداء الفعلى والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الادارى المختلفة، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

كفاءة الأنشطة الادارية = عوامل فنية × عوامل انسانية (١)

العوامل الفنية = أساس نظرى + موارد مادية + أساليب عمل (٢)

العوامل الانسانية = القدرة على العمل × الرغبة فى العمل (٣)

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى، يواجهنا سؤال هام هو : « ما هى الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الانسانية فى تحديد نجاح الادارة فى الوصول الى أهدافها ؟ » •

وسبيلنا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود احدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف فى

عمل الادارة فاذا تصورنا اولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هي عدم القدرة على تحقيق اى من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية · مثال ذلك حين تحصل احدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع · مثال آخر اذا تمكنت الادارة فى احدى الشركات من ابتكار اسلوب عمل متقدم (اى تكنولوجى جديد ومتقدم) فان مثل هذا الأسلوب الحديث لن يحقق اى فائدة اذا لم يوجد أفراد قادرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ ·

ونحن بذلك لا نقلل من شان وأهمية الجوانب الفنية والمادية فى الأعمال الادارية ، ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل · ان التقدم الفنى والمادى لا يتحقق الا من خلال الأداء الانسانى ·

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الادارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم ، فان العنصر الانسانى قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص فى الامكانيات والموارد · ان الانسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة · والدليل على صدق هذا التحليل نجده فى تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد فى وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير · كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن فى فترات النمو الاقتصادى من تحقيق انجازات انتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية ، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة · وبذلك نصل الى استنتاج اساسى سيكون ركيزة دائمة فى بحثنا عن دور السلوك الانسانى فى العمل الادارى ، هو أن الادارة تصل الى اهدافها من خلال العمل الانسانى ، وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الادارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الادارة تحقيقه من نتائج وانجازات·

ونحن حين نعيد النظر الى مكونات العملية الادارية ، نجد ان السلوك الانسانى يمثل عاملا مشتركا فى كل منها · فالتخطيط يتبلور فى الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فان كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمدان على نوعيات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما ان الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون ايضا دورا اساسيا فى تحديد مستوى التنفيذ ودقته · ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الادارية الأخرى حيث يمثل الانسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط·

وحيث تختلف مجالات العمل الادارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الادارة ، فان السلوك الانسانى يصبح اكثر اهمية وخطورة فى تحديدنتائج العمل الادارى · فالمشروعات الحديثة علىاختلاف مجالات نشاطها ،تعتمدعلى الفئات الآتية من الناس :

١ ـ المديرون ·
٢ ـ الموظفون الفنيون ·
٣ـ العمال (من مهن ومهارات مختلفة)
٤ ـ المستهلكون ·
٥ ـ الموردون ·
٦ ـ الوكلاء والموزعون ·
٧ ـ العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات ·

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك ان تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق اهدافه ، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ اى من القرارات الآتية :

١ ـ الاشتراك فى اعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة ·

٢ ـ الاشتراك فى اعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد

٣ ـ الامتناع عن المشاركة فى اعمال المشروع ·

ولا شك ان كفاءة وانتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسبنوع القرار الذى سيتخذه الأفراد · ونفس القول ينطبق على العمال او المستهلكين، فالمستهلك قد يسهم فى انجاح المشروع الى اقصى درجة بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات او خدمات · من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين فى اعمال المشروع محدودة او معدومة تماما ·

تلك الأهمية القصوى للسلوك الانسانى فى تحديد نتائج الأعمال الادارية تدعونا الى التساؤل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها فى توجيه السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل والانتاج منها :

١ – اختيار أنسب العناصر للعمل .

٢ – توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب) .

٣ – خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة .

٤ – توفير الحوافز المناسبة للأفراد .

٥ – توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات)

٦ – توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .

٧ – اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه .

٨ – التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين .

٩ – تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء

١٠ – توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات .

تلك هى بعض الارشادات التقليدية التى تزخر بها كتب الادارة ، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الادارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانسانى . ومن ثم نصل الى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانسانى فى مواقع العمل حتى تتوافر للادارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك ، وبالتالى تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات المحققة للأهداف العامة » .

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الانسانى فى أعمال الادارة، يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الادارة الحديثة ، اذ من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع أنواع السلوك

الانسانى فى مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد بطريقة تحقق اعلى كفاءة ادارية وانتاجية ممكنة ٠

من هذا التحليل اتضحت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن اثر السلوك الانسانى فى عمل الادارة نجملها فى الآتى :

١ ـ ان الفرد هو نقطة الارتكاز فى العمل الانتـاجى ومن ثم فالسلوك الفردى هو المنطلق الأول فى تحديد نتائج العمل ٠

٢ ـ ان تحليل وتفسير السلوك الانسـانى فى منظمات الأعمال يعتبر حتمية اسـاسية لتمكيـن الادارة من التاثير على هذا السلوك وتوجيهه الى الناحية المحققة لأهداف الانتاج ٠

٣ ـ ان السلوك الفردى يتعدل وفقا لضغوط اجتماعيةوحضارية وبالتالى فان الدراسة العلميـة للسلوك لابد وأن تشـتمل على تحليـل لأثر المتغيـرات الاجتماعية والحضارية فى تشكيل السلوك الفردى ٠

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانسانى :

الطريقـــة العلمية Scientific Method هى أسلوب للتفكير والبحث فى المشكلات وصولا الى حلول منطقية أو رشيدة ٠ وتتميز الطريقة العلمية فى بحث المشكلات بانها تتبع منطقا محددا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهى بالحل المنطقى لهـا ٠ ولا يجب أن يرتبط فى الأذهان معنى الطريقـة العلمية بأساليب البحث العلمى المستخدمة فى العلوم الطبيعية حيث تسود فى خيالاتنا صورة العالم الطبيعى فى معمله بين انابيب الاختبار وادوات القياس والتحليل المختلفة ٠ ولكن الى جانب هـذه الصورة المشـاهدة ، فان للطريقـة العلمية استخداماتها الأساسية فى مجال العلوم الانسانية ودراسات السلوك حيث توفر اساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث الى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق فى بنـاء النظريات او تقـديم الحلول للمشكلات السلوكية ٠

خصائص الطريقة العلمية :

١ ـ ان الطريقة العلمية تبدأ اساسا بسؤال واضح وقاطع Bona Fide Question وليس باستنتاجات او اجابات ٠ ففى مجـالات الدراسة العلميـة

للسلوك لا شك إن المنطق العلمى هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة ، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث للعلمى السليم ٠

٢ ـ ان نهاية الطريقة العلمية ليست اجابة قاطعة ومطلقة ، فليس فى مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص فى العلوم الانسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقـائق تكتشف وتعدل مع كل تقـدم فى أساليب البحث ٠ فالاجابات التى توفرها الطريقـة العلميـة هى دائمـا محل تعـديل وتصويب ، وهى دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة ٠

٣ ـ والطريقة العلمية فى البحث هى المنهج الذى يصمد لاختبارات التدليل Evidence ، التعقل Reasoning ، البحث Investigation ، النقـد Criticism ، والتقييم Assessment بمعنى أن الطريقـة العلميـة ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكـدة بالدليل التى لا يقبلها العقل وتلك التى لا تصمد للنقد أو التقييم ٠

أهمية الطريقة العلمية فى دراسة السلوك :

ان الاعتمـاد على الطريقة العلميـة فى بحث وتفسير مظـاهر السلوك الانسانى يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من أهميته للأسباب الآتية :

١ ـ تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الانسانى الأمر الذى تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول الى تفسير شامل وصحيح للسلوك ٠

٢ ـ ان الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين ٠

٣ ـ أن الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهى أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الانسانى ٠

المنطق الأساسى فى الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسى يتركز فى البحث عن المحددات أو المؤثرات الأساسية فى الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعبير المتغيرات المسـتقلة Independant Variables) ثم

محاولة اكتشاف العلاقة بين هـذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشـاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة Dependent Variables) · أى أن منطق الطريقة العلمية هو تحـديد عـلاقات السـببية Cause-effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة ·

ان الأساس العلمى فى البحث يقوم على عدة مبادىء يمكن اجمالهـا فى الآتى :

١ ـ المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتـاج الى تفسير أو مشكلة ينبغى التوصل الى حل لها ·

٢ ـ تكوين الفروض أو التفكيـر فى الأسباب المختلفة التى قـد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها ، أى محاولة ايجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل ·

٣ ـ التنبؤ بسلوك الظـاهرة حال تطبيق أحـد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة ·

٤ ـ اختبار صحة هـذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض فى تفسـير الظاهرة ·

ان استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم فى العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغيير فى الظاهرة موضع البحث ·

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الانسانية ، الا أن دراسات السلوك قـد افادت كثيرا من اسلوب وطريقـة التفكير العلمى واحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحا كبيرا · لقد كانت أهم الأسـباب التى تذكر ضـد امكانيـة استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشرى كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية ، ولـما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيـه أو التنبؤ باحتمـالات تغييـره فى المستقبل ، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الـذى يفترض امكانية

تثبيت بعض العوامل وعزل اثرها عن باقى العوامل الأخرى · من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بان السلوك الانسانى غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتاخير البحث العلمى بصفة عامة فى مجال الدراسات الانسانية ·

ولكن اتضح أن العنصر البشرى ليس متقلبا الى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانسانى فى المستقبل · اذ ان انماط السلوك الفردى قد يعتريها التغير السريع والمفاجىء ولكن ما يهمنا فى مجال الدراسات السلوكية فى ادارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبى وبطء معدلات التغيير ·

مزايا استخدام الأسلوب العلمى فى البحث :

١ ـ يستند الأسلوب العلمى فى البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر فى حين أن الأسلوب غير العلمى فى البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام ·

مثال ذلك أن الباحث الذى يتبع الأسلوب العلمى فى دراسة الكفاءة الانتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها فى حين أن الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمى يمضى فى دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفا دقيقا ودون اخضاع تلك الظواهر للقياس الكمى فنجده يلجأ الى الأوصاف الكيفية التى لاتستند الى أساس رقمى ، الأمر الذى لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها ·

٢ ـ يتيح الأسلوب العلمى فى البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر ، ويرجع السبب فى ذلك الى أن الباحث العلمى يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التى استخدمها فى تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة ·

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف الى تحديد اثر الاعلان على مبيعات احدى الشركات ، اذا اتبع الأسلوب العلمى فى اجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة اثر الاعلان على مبيعات شركات أخرى فى نفس الظروف ·

٣ _ تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها Verifiable Evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية ، بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأى شكل · أى أن الأسلوب العلمى يقوم أساسا على امكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات فى العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات فى علم النفس ·

وحيث ان العلم يستند الى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر ، فانه لا يصلح للاجابة عن الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها · فالأسئلة الآتية لا يمكن الاجابة عنها علميا حيث لايستطيع الفرد تقديم ادلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها :

_ ما مصير الانسان ؟

_ ما الهدف من الحياة ؟

_ ما الذى يجعل الشىء جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال ، ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الانسانى · ولكنه لا يستطيع تقرير صحة او خطأ تلك المعتقدات ذاتها ·

والعلم اذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الانسانى والطبيعة المحيطة به · لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم ادلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها · من ناحية أخرى فان التفسير العلمى للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا ، أى انه ليس هناك حقائق مطلقة فى العلم ·

فالتفسير العلمى يعتمد على الأدلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدى بالضرورة الى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث ·

٤ _ يتصف الأسلوب العلمى فى التفسير بالحياد Neutrality يعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك الى محاولة التحكم فى السلوك بناء على تلك الحقائق · ان استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الافادة من تلك النتائج ·

٥ _ يعتمد الأسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع

البحث . والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العادية . ان الملاحظة العلمية تتصف بالدقة Accuracy والتمحيص Precision . فهى بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة او السطحية . ووسيلة العلم الى الدقة والتمحيص هى استخدام اساليب القياس Measurement المختلفة . من ناحية اخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام Systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالافادة منها . كذلك تتميز الملاحظة بالموضوعية ، أى بعدم تاثرها بوجهة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية . ولا شك ان درجة الموضوعية تزداد فى العلوم الطبيعية عنها فى العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث . تلك هى أهم الصفات التى تميز الأسلوب العلمى فى البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتى تجعل نتائج الدراسة العلمية اكثر فائدة فى تفسير السلوك والتنبؤ به .

اهداف المنهج العلمى :

. ان الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة ، ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها .

والفهم يعنى كشف العلاقات التى تقوم بين الظواهر المختلفة . ان فهم السلوك الانسانى يتاتى من كشف العلاقات التى تربطه بالظواهر الأخرى . فالفهم يتم بعملية ادراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التى تلازمها او تسبقها . اذن فهم سلوك العمال فى المصنع يتوقف على ادراك العلاقات بين هذا السلوك من ناحية وبين ظواهر اخرى كسياسات الادارة أو قراراتها ، او الظروف الاجتماعية والاقتصادية التى يعيش فيها العمال وهكذا .

ان عنصر الفهم فى المنهج العلمى يتوقف على تحديد اشياء ثلاثة :

١ ــ الظاهرة موضوع البحث وهى هنا السلوك الانسانى (المتغير التابع) أى المتغير الذى يتحدد تبعا لظروف اخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه . فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل اخرى تسهم فىتحديده وتشكيله .

٢ ــ العوامل أو الظروف التى تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة (المتغيرات المستقلة) . فاذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلا (متغير تابع) . فان رفع أسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التى يشترونها من السلع التى رفعت اسعارها . وبهذا رفع السعر يكون

قد تسبب فى تغيير سلوك المستهلكين · لذلك يعتبر رفع الأسعار متغيرا مستقلا حيث اسهم فى تغيير أو احداث المتغير التابع ·

٣ ـ الشيء الثالث الذى ينبغى تحديده لكى يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية اخرى · بمعنى اخر نحن نتساءل عن نوع التغير واتجاهه الذى سيحدث فى المتغير التابع اذا حدثت تغيرات معينة فى المتغير المستقل · اذ انه لا يكفى أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، بل يجب أن تحدد طبيعة العلاقات التى تربطهم · هل يؤدى زيادة الأجر (متغير مستقل) الى زيادة انتاج العمال فى مصنع معين (المتغير التابع) ؟ هل يتسبب تغيير سياسة ادارية معينة (متغير مستقل) الى حدوث سخط وتذمر بين العمال (متغير تابع) ؟ وهكذا · ان الفهم الكامل للسلوك الانسانى اذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة :

١ ـ المتغيرات التابعة ·

٢ ـ المتغيرات المستقلة ·

٣ ـ العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة ·

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من أسباب تخلف الادارة فى فهم حقيقة السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل اذ فى كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة · ومن ناحية اخرى تفشل الادارة فى ادراك حقيقة العلاقات بين أنواع المتغيرات مثال ذلك أن تقرر الادارة رفع الأجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدى هذا الى رفع الكفاءة الانتاجية للعمال (متغير تابع) · ولكن فى بعض الأحيان لا يؤدى رفع الأجور الى زيادة فى الانتاج ورفع الانتاجية لأن الادارة لم تتبين بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين ·

اذن نستطيع القول أن الخطوة الأولى فى سبيل فهم السلوك الانسانى وتفسيره تفسيرا صحيحا . هى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديدا دقيقا ، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات ·

والهدف الثانى من أهداف المنهج العلمى فى دراسة السلوك الانسانى هو التنبؤ بهذا السلوك · ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذى تحقق لهذا السلوك · ان التنبؤ يبنى على الفهم · ان التنبؤ معناه تصور الموقف الذى سيكون عليه السلوك الانسانى فى فترة مستقبلة اذا حدثت تغيرات

معينة فى المتغيرات المستقلة ٠ وهذا التنبؤ يقوم على الادراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة ٠ ان الادارة يهمها فى كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال اذا خفضت الأجور الاضافية ، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين اذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التى تجد الادارة نفسها فى حاجة الى اجابات عنها ٠ ان عملية الادارة تهدف الى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها واهمها الموارد البشرية ٠ لذلك فان عنصرا أساسيا من العناصر التى تحدد فاعلية القرارات الادارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى آخر فان القرارات الادارية باعتبارها المتغير المستقل تتوقف فى فاعليتها على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذى يسلكونه) أى المتغير التابع ٠ لذلك كان واجب الادارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك فى حالة اتخاذ قرار معين . وهذا التنبؤ يساعد فى اختيار القرار المناسب ٠ اذ لو تنبأت الادارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعات اضافية اذا لم تتعدل فئات الأجر الاضافى ، اذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل فى الأوقات الاضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن ٠

ان التنبؤ اذن هو محاولة تصور النتائج التى يمكن ان تحدث بناء على المعلومات التى وصلنا اليها اذا تغير الموقف فى اتجاهات معلومة ٠

وكما أن التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به فانه من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات ، واختيار صحة المعلومات التى توصلنا اليها فى مرحلة التفسير ٠ أى انه اذا ثبتت صحة التنبؤات التى قامت بها الادارة فى مجال معين ، فان هذا ينهض دليلا قويا على صحة التفسير والفهم ٠ فاذا تنبأت الادارة بأن رفع أسعار بعض السلع سوف يؤدى الى زيادة اقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث أنها تصبح فى مركز اجتماعى معين ، واذا ثبت صحة هذا التنبؤ ، فان هذا يتخذ دليلا على دقة وصلاحية التفسير الذى يبنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة فى مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة ، وبالتالى يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها ٠

وعلى هذا نستطيع ان نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أى اختبار صحة هذا التنبؤ ٠ ان التحقق يعتبر جزءا من عملية التنبؤ ٠ ولذلك فان التنبؤ الذى لا يمكن التحقق من صحته عمليا يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الادارية ٠ لذلك فان جميع التنبؤات ينبغى أن توضع

موضع الاختبار والتحقق قبل ان تتخذ اساسا لرسم السياسات واتخاذ القرارات ٠

والمنهج العلمى كما سبق ان اوضحنا لا يهدف الى مجرد التفسير والتنبؤ ٠ بل ان الهدف النهائى للمنهج العلمى فى الدراسة هو اتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة اى السيطرة عليها ٠ ان التحكم يعنى ان تحدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة وتكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب ٠ ففى مجال السلوك الانسانى يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك فى ناحية بدل الأخرى على اساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكى يتجه فى هذا الاتجاه ٠

ان هدف توجيه سلوك العمال فى اتجاه مزيد من الانتاج والانتاجية (وهذا تعبير عن التحكم فى السلوك) ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة فى السلوك بطريقة تجعل اتجاهه فى ناحية زيادة الانتاج امرا ممكنا ٠

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ ، اذ ان الفهم يساعد فى تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح فى توجيه السلوك اذا تغيرت بعض العوامل فى اتجاه معين ٠ وبناء على تلك المعلومات يصبح فى امكان الادارة توجيه السلوك اى التحكم فيه ٠

الباب الأول

المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE STUDY OF HUMAN BEHAVIOR

((ان الدراسة العلميـة للسلوك الانسـانى تسـتمد مقوماتها من مبادىء ومفاهيم علوم السلوك ونتائج البحث فيها . وتستهدف الدراسة العلمية بناء نماذج تصف وتحلل السلوك الانسانى فى مظاهره وابعـاده المختلفة وبالتـالى تسهم فى تكوين نموذج شامل لتفسير سلوك الانسان والتنبؤ بانماطه المستقبلة)) ..

الفصل الأول

علوم السلوك

The Behavioral Sciences

ان تعبيـر « علوم السلوك » او « العلوم السلوكية » يعـد واحدا من التعبيرات الحديثة فى ميدان العلوم الانسانية ، ولكنه بالرغم من حداثته قد اكتسب انتشارا واسعا أضفى عليه هالة غير عادية ، الأمر الذى قد يؤدى الى توقعات اكثر كثيرا مما يمكن لهذه العلوم ان تحققه ٠

وعلى الرغم من انتشار تعبير « علوم السلوك » الا ان الاتفاق ليس تاما على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والاهتمام ٠

وفى محاولة لتبيين ماهية هذه العلوم السلوكية يمكن ابتداء ان نضعها فى مجموعة العلوم الاجتماعية Social Sciences والتى تضم عادة الفروع الآتية :

١ ـ الأنثروبولوجيا (علم الانسان) Anthropology

٢ ـ الاقتصـاد Economics

٣ ـ التـاريخ History

٤ ـ العلوم السياسية Political Sciences

٥ ـ علم النفس Psychology

٦ ـ علم الاجتماع Sociology

وليس من شك أن شئون الانسان ومظاهر حياته وسلوكه على درجة عالية من التعقد والتشابك بحيث يصعب تصنيفها تصنيفا يتطابق تماما مع تقسيم العلوم الاجتماعية ٠ فمثال ذلك هناك درجات من التداخل بين فروع

للعلم فى المجموعات كعلم التاريخ مثلا الذى تندرج اجزاء منه فى قائمة العلوم الاجتماعية ، بينما تنتمى أجزاء منه الى فئة العلوم الانسانية Humanities كما ان الاقتصاد يتداخل مع العلوم السياسية ، بينما علم النفس يتشابك مع العلوم البيولوجية ٠

اخذا فى الاعتبار تلك الحقيقة عن تداخل العلوم وتشابكها ، فان « علوم السلوك » ترتكز اساسا على ثلاثة من العلوم الاجتماعية هى :

١ ـ الأنثروبولوجيا

٢ ـ علم النفس

٣ ـ علم الاجتماع

وعملا بقاعدة التداخل بين العلوم ، فان علوم السلوك لا تحوى كل مجالات الاهتمام فى العلوم الثلاثة السابقة حيث نجد أجزاء من الأنثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية ، من ناحية أخرى فان بعض الاهتمامات السلوكية فى علوم السياسة والقانون والاقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك ٠

والقاعدة التى يمكن الاستناد اليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية ، وغيرها من العلوم الاجتماعية أو الانسانية من ناحية أخرى ، هى أن علم السلوك ينبغى أن يتصف بصفتين أساسيتين ٠

١ ـ أن يكون موضوع البحث الرئيسى فى العلم هو السلوك الانسانى ٠

٢ ـ أن تتم دراسة السلوك الانسانى بالاعتماد على الطريقة العلمية ٠

وليس من شك أن الصفة الأولى ليست جامدة فى اطلاقها ، فان بعضا من علم النفس يدرس سلوك الحيوان ولكن بهدف التوصل الى فهم مظاهر السلوك الانسانى بأسلوب غير مباشر ٠

ان الهدف العلمى من وراء دراسة السلوك الانسانى هو التوصل الى استنتاجات وتعميمات عن سلوك الأفراد والجماعات تؤيدها الأدلة الميدانية التى تتجمع نتيجة لبحوث ودراسات محايدة وموضوعية ٠ تلك الأدلة ينبغى أن تكون قابلة لتحقيق Verification بمعرفة باحثين آخرين ، كما أن اجراءات التوصل اليها ينبغى أن تكون معلومة ومتاحة لاعادة التطبيق ٠

وكما سبق أن اوضحنا فان غاية علوم السلوك هى فهم وتفسير السلوك الانسانى والتنبؤ به بنفس المنطق الذىيحاول فيه العالم الطبيعى أنيفهم ويفسر ويتنبأ بسلوك المادة ٠ ويكون تحقيق هذه الغاية من خلال تجميع المعلومات والحقائق عن جوانب وابعاد السلوك الانسانى بشـكل متراكم ومستمر حتى تتكامل المعرفة فى شكل نظريات او مبادىء وقوانين ٠

ومن ثم يمكن وصف علوم السلوك بانها تهتم اساسا بتجميع معلومات اصيلة عن السلوك المباشر للأفراد والجماعات الصغيرة ، على العكس مـن علوم الاقتصاد والسـياسة والتـاريخ التى تستهدف اسـاسا وصف سلوك تجمعات كبيرة (شعوب وامم مثلا) ٠ اى ان « علوم السلوك » هىتلكالمجموعة من المبادىء والمفاهيم الأساسية عنسلوك الأفرادوالجماعات ، والتىتمتجميعها باساليب العلم وطرق البحث المؤكدة (١) ٠

بعض المفاهيم الأساسية عن علوم السلوك :

١ ـ علم النفس : **Psychology**

علم النفس من العلوم الحديثة نسبيا والمتطورة ٠ وقد انتقل علم النفس من محيط الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية البحتة الى مجالات رحيبـة للتطبيق فىمنظمات الأعمالومؤسسات الخدمة العامةومرافقالحياة المختلفة٠

وليس من السـهل وضع تعريف قاطع ومـانع لعلم النفس ، فهناك بعض التعريفات المحدودة التىتفشل فى اعطاء صورة متكاملة لهذا العلم الرحيب٠ مثلا يعرف علم النفس بانه علم النشاط الذهنى ، أو « علم سلوك الأفراد فى البيئة » ٠ ومن الواضح أن محاولات تعريف علم النفس تفصح عن ارتباطات وثيقة بينه وبين العلوم البيولوجية والاجتماعية من ناحية ، كمـا يتضح منها تباعد بين علم النفس والانسانيات من ناحيـة أخرى ٠ فالارتبـاط بالناحية البيولوجية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة المشـكلات العصبية (علم النفس الفسيولوجى) ، كما أن الارتباط بالناحية الاجتماعية يبـدو من اهتمام علماء النفس بدراسة الاتجاهات والرأى العام وديناميكية الجماعات ٠

ويختلط الجانبان البيولوجى والاجتماعى فى كثير من فروع علم النفس

---

(١) Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, Harper Torchbooks, The Academy Liberary, 1963 p. H.

المتخصصة مثل سيكولوجية الطفل ، سيكولوجية التعلم ، وسيكولوجيه الصناعة ·

ويمكن تعليل التباعد بين علم النفس وبين الانسانيات نتيجة لاهتمام علماء النفس باستخدام اساليب البحث السائدة فى العلوم الطبيعية من ناحية ونتيجة للانفصال عن الفلسفة من ناحية اخرى · ومع ذلك فنحن نجد علماء النفس يدرسون الأخلاق Ethics ، اللغة Psycholinguistics ، والاتصالات Communications ، والقيم Values والمعانى Meanings

وقد كانت البداية فى علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة هى محاولات لاقامة علم معملى يقوم على التجارب (علم النفس التجريبى) فى مجالات مثل :

- الذاكرة Memory
- العواطف Emotions
- الاستجابة Reaction

والى جانب هذه الاهتمامات المعملية فقد نمت دراسات فى مجالات اخرى متعددة منها :

- دراسة الطفولة
- السلوك غير المعتاد
- علم النفس الاجتماعى
- علم النفس التربوى

وجاءت الحرب العالمية الاولى لتجذب اهتمام علماء النفس الى مجالات جديدة منها اعداد الاختبارات النفسية كاختبارات الذكاء · ونتيجة لهذا الاتجاه فقد تطورت دراسة الفروق الفردية Individual differences وكانت الحرب العالمية الثانية دافعا للمزيد من التطور فى علم النفس حيث انتجت اهتماما شديدا فى الاختبارات الاسقاطية Projective tests ، تحليل الشخصية Personality Assessment ، العلاج النفسى ·

وكان التحام علم النفس بالحياة من خلال انتشار فرع علم النفس الاجتماعى الذى اعتمد اساسا على اسلوب المسح الاستقصائى Survey

لدراسة الاتجاهات (لدراسة اتجاهات المستهلكين ، والتنبؤ بنتائج التصويت فى الانتخابات ، واتجاهات الرأى العام Public Opinion)

وثمة مظهر اخر من مظاهر التطور فى اهتمامات علم النفس يتضح فى نمو ما يسمى (بالهندسة البشرية Human Engineering) وهى تهتم بتصميم الآلة لتناسب الانسان بدلا من الاتجاه القديم لعلم النفس الصناعى الذى كان يحاول تكييف الانسان ليتناسب مع الآلة ·

بعد هذا العرض المركز لتطور علم النفس يمكن أن نصفه بأنه يسعى « الى دراسة سلوك الكائنات الحية ومعرفة كيف تسلك بالوصف الدقيق المنظم ، والبحث عن الظروف التى تعتبر مقدمات سبقت السلوك أو صاحبته · ويؤدى فهم السلوك الى التنبؤ به وبالتالى التحكم فيه » (١) ·

علم النفس اذن يحاول فهم سلوك الانسان ، ويقصد بتعبير السلوك كل انواع النشاط أو التصرفات التى يمارسها الانسان سواء الظاهرة التى يمكن ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين ، أو الباطنة التى لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وانما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التى تهدف الى التوصل لمعرفة التصرف أو ذلك النشاط الذى لا يدركه الا صاحبه ·

وانواع السلوك الانسانى الظاهرة مختلفة ومتعددة ، فالعمل ، الشراء ، البيع ، والتفاوض والمساومة بعض أشكال هذا السلوك الظاهر ، ومن ناحية اخرى فالميول والاتجاهات وأساليب التفكير والادراك والتعلم تدخل فى نطاق السلوك الباطن الذى لا يمكن مشاهدته بشكل مباشر وانما يدرس من خلال تحليل أوجه النشاط الظاهرة للفرد ·

ومن اهم المدارس الفكرية التى نمت فى علم النفس الحديث ما يلى (٢) :

١ ـ مدرسة التحليل النفسى وترتكز اساسا على اعمال فرويد Freud ويتميز هذا الاتجاه بالتركيز على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع فى علم النفس ـ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٤٧ ·

(٢) دكتور احمد عزت راجح : اصول علم النفس ، الدارالقومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٥ ·

الى الدوافع الأصلية للسلوك • كذلك اوضح فرويد ومن تبعه فى مدرسة التحليل النفسى اهمية الجانب اللاشعورى فى السلوك الفردى • ومن المبادىء الأساسية فى تفكير فرويد مبدأ الحتمية السلوكية Psychic determinism الذى ينص على ان كل مظهر من مظاهر السلوك الانسانى له سبب فى حياة الانسان ومن ثم يعتبر السلوك حتميا طالما ان هناك سببا يبرره • وعبر فرويد عن الأسباب النفسية للسلوك بأنها الرغبات او الدوافع • وفى رأى فرويد ان الدوافع التى تتمثل فى غريزتى الحياة (الجنس) والموت (العدوان) تعتبر أساس الحياة النفسية للفرد ، وأكد فرويد ان السلوك يتغير ويتعدل بفعل التعلم •

٢ ـ المدرسة الغرضية ويتزعمها مكدوجال Mc Dougall (١) وتركز على اهمية التعرف على اغراض او اهداف السلوك كوسيلة للفهم والتفسير •

وتقوم تلك المدرسة فى علم النفس على ان السلوك الانسانى يتضمن أمرين : التعرف على الهدف ثم البحث عن اسلوب السلوك المحقق لهذا الهدف • ومن ثم يرى مكدوجال ان السلوك الانسانى الذى يتميز بوجود هدف أو غرض محدد يتصف بالصفات الآتية :

(أ) انه سلوك مستمر لا ينتهى الا بالوصول الى الهدف •

(ب) انه سلوك متغير ومتنوع لا يقف عند مواجهة عقبة تحول دون تحقيق الهدف ، بل يتغير حتى يصل الى هذا الهدف المرغوب • لذلك ركزت المدرسة الغرضية على دراسة الدوافع الأساسية المسببة للسلوك الهادف وعمدت الى افتراض بعض تلك الدوافع الأساسية فى شكل غرائز او دوافع فطرية • وكان مكدوجال يرى ان التعليم والخبرة يسهمان فى تعديل وتطور تلك الغرائز الفطرية •

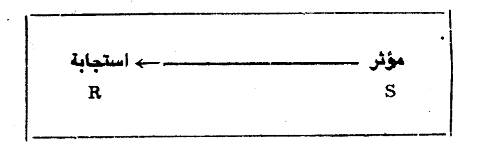
٤ ـ المدرسة السلوكية Behaviorism وقد تزعمها فى الولايات المتحدة الأمريكية عالم النفس واطسن Watson الذى كان ينادى بأن علم النفس علم تجريبى لا يختلف عن العلوم الطبيعية وبذلك فان اسلوب التأمل الباطنى Introspection كطريقة للبحث فى علم النفس لا يمكن الاعتماد عليها • كذلك هاجم واطسون الأفكار التى سادت علم النفس وحاولت تفسير السلوك

---

(١) Mc Dougall W,. Introduction to Social Psychology, London : Methuen and Co., 1945.

الانسانى من خلال افتراض وجود بعض المفاهيم الغامضة مثل مفهوم الغريزة أو الشعور ٠ وقد وصل الأمر بالمدرسة السلوكية الى حد انكار وجود مايسمى بالعقل ٠

وكان تفسير المدرسة السلوكية للسلوك الانسانى تفسيرا اليا يقوم على أساس وجود عدد من العادات التى تنشأ اليا نتيجة للتغيرات الفسيولوجية فى الانسان ٠ وتبدأ العادة غالبا من استجابة الفرد لمؤثر خارجى وباستمرار عمليات الاستجابة تتوطد تلك العادات كانماط سلوكية يستند لها الفرد فى مواجهة المواقف المختلفة التى تعرض له ٠ أى أن السلوك الانسانى يمكن تفسيره وفقا للمدرسة السلوكية كالشكل الآتى :



وبتكرار المؤثرات والاستجابات تتدعم العادات باعتبارها الأنماط السلوكية التى يكررها الفرد كلما واجهته مواقف اجتماعية معينة ٠ وبرغم انتشار أفكار المدرسة السلوكية فى الولايات المتحدة فى بداية القرن العشرين ، الا أنها تعرضت للهجوم الشديد نظرا لتطرفها فى النظرة الآلية للسلوك الانسانى وانكاره المصادر والمسببات غير الظاهرة للسلوك كالدوافع والرغبات٠

٤ ـ مدرسة الجشتالت وقد ظهرت ونمت فى ألمانيا وهى تناقض المدرسة السلوكية الأمريكية فى أن السلوك الانسانى أنما يتحدد فى اطار بيئة اجتماعية متكاملة ، ومن ثم تكون البيئة الاجتماعية هى نقطة البدء فى دراسة وتحليل السلوك الانسانى ٠ وحيث تلعب البيئة الاجتماعية دورا أساسيا فى تحديد السلوك الانسانى ، فان ادراك الفرد لتلك البيئة يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة فى السلوك وبالتالى احتلت دراسة الادراك Perception مكانا هاما فى تلك المدرسة من مدارس علم النفس ٠ وتركز مدرسة الجشتالت على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعى بكل ما يحتويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء ٠ وعلى ذلك يبدو التناقض الأساسى بين مدرسة الجشتالت والمدرسة السلوكية الأمريكية ، فى أن الأولى تعتبر السلوك تنظيما متكاملا وترتيبا يختلف من موقف لآخر باختلاف مكونات كل موقف وطبيعة العلاقات بينها ، بينما ترى الثانية أن الموقف السلوكى ان هو الا مجموعة مؤثرات واستجابات سابقة ٠

بعض مجالات البحث الأساسية فى علم النفس :

نعرض فى هـذا الجزء من الدراسة لبعض مجـالات البحث والدراسة الأساسية فى علم النفس الحديث محـاولين بذلك اعطـاء صورة عـامة عن اهتمامات علماء النفس المحدثين ، وان كنا لا نقصد بذلك تغطية مجالات علم النفس بشكل شامل ٠

اولا ــ الوراثة والبيئة :

ان السلوك الانسانى هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة التى يمكن ان تنقسم تحت مجموعتين رئيسيتين هما :

١ ــ **الوراثة** : ويقصد بها الخصائص التى يأخذها الفرد عن والديه ٠

٢ ــ **البيئة** : ويقصد بها كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد ٠

ويركز بعض علماء النفس على اثر الوراثة فى تحديد انواع النشـــاط والتصرفات التى يقوم بها الفرد ، بينما يحاول بعضهم ان يجد فى البيئة المحيطة اسبابا ومبررات لكل تصرفات الانسان مع انكار اثر الوراثة تماما ٠ وقد ابتكر انصار الوراثة نظرية الغرائز التى تفسر كل تصرفات الانسان حيث أوضحت النظرية ان الغرائز :

١ ــ موروثة وتظهر تلقائيا دون أن تمر بعمليات التعلم ٠

٢ ــ عامة اذ توجد فى كل افراد النوع الواحد ٠

وعلى العكس من نظرية الغرائز ، فقد كان الاتجاه الآخر يركز على ان البيئة بمعنى « النتاج الكلى لجميع المؤثرات التى تؤثر فى الفرد من بداية الحياة حتى الوفاة » (١) هى التى تحدد للفرد سلوكه ٠ وقد تعددت الدراسات والبحوث التى اجريت على الحيوان والانسان لتاكيد اثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك ، ويبدو منطقيا بعد سنوات طويلة من البحث ان يصل علمـاء النفس الآن الى ان السلوك محصلة للتفاعل بين عوامل البيئة وعوامل الوراثة ٠ فالانسان يخضع فى سلوكه اذن لتاثير عاملى البيئة والوراثة ٠ ويرى الكثير من علماء النفس ان الوراثة لا تؤثر فى السلوك بطريق مباشر وانما عن طريق

---

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع السابق ص ٩٣ ٠

المكونات الجسمانية التى لها صلة بالسلوك وهى الأعضاء المستقبلة للاحساسات ، الجهاز العصبى المركزى ، والعضلات الارادية واللاارادية والغدد • وقد حاول بعض علماء النفس دراسة الصلة والارتباط بين التكوين الجسمى ومظاهر السلوك المختلفة •

ثانيا — التطويع الاجتماعى :

ويقصد به عمليات التاثير المختلفة التى تمارسها البيئة الاجتماعية على الفرد لتحويله الى كائن اجتماعى واعداده للسلوك بأساليب تتفق والثقافة التى يعيش فيها • وبذلك نجد فرعا من علم النفس يهتم بدراسة مراحل التطويع الاجتماعى ودور الأسرة فى احداثها وتحليل العوامل المساعدة على سرعة تقبل الفرد لمفاهيم ورغبات البيئة الاجتماعية ، والعوامل التى تجعل الفرد يقاوم بتلك التاثيرات ويرفض الانصياع لتاثير البيئة • مثال ذلك اثر استخدام اللين أو القسوة فى تربية الأطفال ، وعلاقة اتجاهات الآباء وميولهم بأنماط السلوك لدى الأبناء ، كذلك اثر تكوين الأسرة من حيث الحجم وطبيعة العلاقات بين أفرادها على السلوك الفردى • وقد أوضحت دراسات علم النفس ما للأسرة من أثر واضح فى تحديد مفاهيم الفرد واتجاهاته ، وتكوين نظرته لنفسه وتصوره لدوره فى المجتمع •

ان عمليات التطويع الاجتماعى هى اذن محاولة تشكيل الفرد بنقل مفاهيم ومبادىء الثقافة الاجتماعية اليه وذلك حتى يسلك وفقا لها ومن ثم يتمكن من الحياة فى تلك الثقافة •

ثالثا — دراسة النضج ومراحل النمو :

من ميادين علم النفس الهامة دراسة ما يطرأ على الفرد من تغيرات نتيجة النضج والنمو وانعكاس تلك التغيرات على سلوكه • ويرى دكتور سعد جلال (١) أن النضج هو « التغير فى السلوك الناشىء عن تطور تشريحى وفسيولوجى فى الجهاز العصبى ، وهو بذلك يختلف عن التغيير الذى يتم بالمران ، ويشترط وجود الظروف المناسبة التى تساعده على القيام بوظيفته » والى جانب عملية النضج التى تنعكس اساسا فى نمو الفرد حركيا فى السنة الأولى من حياته ، هناك عملية النمو العقلى التى تزداد زيادة سريعة فى السنوات الأولى من العمر ثم تبدأ فى التباطؤ خاصة بين سن ٩ ، ١٢ سنة (٢) • كذلك هناك النمو الاجتماعى الذى يتميز بالقدرة على استخدام اللغة

---

(١) د • سعد جلال ، المرجع السابق ص ١٨٩ •
(٢) المرجع السابق ص ٢٢٣ •

والتفاعل مع افراد الأسرة ٠ واخيرا هناك نوع من النمو الانفعـالى الذى ينعكس فى قدرة الطفل على التهيج فى مواقف الانفعال ٠

تلك العمليات المختلفة من النضج والنمو فى مراحل الحيـاة المختلفـة تصحبها تغيرات اساسية فى الفرد من الناحية الجسمانية ومن النواحى العقلية والاجتماعية ، ومن ثم ينعكس اثر تلك التغيرات على سلوكه وتصرفاته ٠ ان الفرد فى خلال تلك المراحل المختلفة يكتسب حاجات متعددة وتزداد قدرته على ادراك ذاته والبيئة المحيطة كما تتحدد له معالم المجتمع وحقيقة دوره ومن خلال ادراك الفرد لذاته ولامكانياته تحقيق اهدافه فى المجتمع يتحدد نمط سلوكه الى درجة بعيدة ٠ ومن ثم فان علماء النفس يرون فى دراسة عمليـات النضج ومراحل النمو وما يصحبها من تغييرات شرطا ضروريا لفهم التغير الذى يطرأ على السلوك الفردى والتنبؤ به ومحاولة التحكم فيه ٠

رابعا ـ الـدوافع : Motives

تعتبر دراسة الدوافع من اهم مجالات البحث فى علم النفس الحديث ، حيث تهدف الى التعرف على اسباب الاختلاف بين الأفراد فيما يسلكونه من سبل وما يلجأون اليه من تصرفات ٠ ويسمى الفرع المختص بدراسة الدوافع بعلم النفس الديناميكى ٠ وقد اختلفت مدارس علم النفس فى تفسـير الدافع اختلافا كبيرا ٠ ولعل جانبا من الصعوبة فى مجال نظريات الدوافع يرجع الى غموض بعض المفاهيم المستخدمة مثل مفهـوم الحاجة Need ومفهوم الباعث Drive فالحاجات يفترض انها تنشأ من الشعور بالنقص وعلى ذلك فهى تعمل على اثارة السلوك ، كما تعمل على تحديد اتجاه السلوك ٠ من ناحية أخـرى نجد انتشار اسـتخدام تعبير الحـاجة لوصف بعض الدوافع التى لا تتصـل بالناحية البيولوجية للانسان ولا تنبع من الشعور بالنقص او العجز الداخلى ، مثال ذلك الحاجة الى القوة او الحاجة الى التقدم ٠ ونتيجة لذلك التضارب نجد أن بعض الكتاب مثل يونج (١) Young يقول ان مفهوم « الحاجة » برغم اصالته فى نظريات الدوافع الا انه تعبير غامض ومثير للتناقض ٠ من ناحيـة اخرى نجد ان ماسلو (٢) Maslow يدافع عن مفهوم «الحاجة» ويؤكد أن دراسة الدوافع انما تبدأ من دراسة وتفهم الحاجات الانسانية أو الأهداف الانسـانية الكبرى ٠

---

(١) Young P.Y., Motivation and Emotions, Wiley 1961

(٢) Maslow, A. Motivation and Personality Harper, 1954.

وهناك اتجاه محدد فى دراسة الدوافع يذهب الى أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هدف ، او ان يقصر وظيفة الدوافع على اثارة السلوك او بعثه فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك . وعلى العكس من ذلك فان بعض الكتاب امثال يونج يرى ان تعبير الدوافع ينطبق على كافة انواع السلوك الانسانى .

خامسا ـ الادراك : Perception

تنبه علماء النفس الى ان السلوك الانسانى يتحدد بناء على التفاعل بين عدد من العوامل او المتغيرات من بينها الكيفية التى يفهم بها الفرد ما يحيط به من اشخاص واشياء مختلفة . بمعنى اخر ان شعور الفرد بظروف البيئة المحيطة به وفهمه لها يشكل عاملا اساسيا من العوامل المؤثرة فى تحديد سلوكه وتصرفاته فى المواقف المختلفة . ويعبر عن عمليات الشعور والفهم بتعبير « الادراك » ومن ثم اتجه الكثير من علماء النفس الى دراسة عمليات الادراك وتحليلها رغبة فى التوصل الى فهم أعمق واشمل للسلوك الانسانى باعتباره نشاطا يتم فى اطار محدد من فهم البيئة .

سادسا ـ التعلم : Learning

ازدهرت دراسة التعلم وتعددت النظريات التى قدمها النفس لشرح وتفسير تلك الظاهرة الهامة . ويقصد بالتعلم التغيير الدائم نسبيا فى الميول السلوكية الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة او الخبرة . أن تعرض الفرد لخبرات او تجارب جديدة يؤدى الى احداث تغيرات فى سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة .

سابعا ـ الاتجاهات : Attitudes

تمثل الاتجاهات مجموعة المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية التى يحملها الفرد تجاه موضوع معين . وبذلك فان السلوك الاجتماعى للانسان فى كافة مظاهره واشكاله انما يتاثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته . لذلك فان دراسة الاتجاهات تعتبر من ميادين البحث الرئيسية فى علم النفس .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره . وتكون الاتجاهات دائما حيال شىء محدد او موضوع معين . تمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . وقد

أوضحت دراسة الاتجاهات أن الفرد لا يستطيع أن يكون اتجاها حيال أى شيء الا اذا كان هذا الشيء موجودا فى محيط ادراكه ٠

ويبدى كثير من علماء النفس اقتناعهم بان الاتجاه يتكون من عناصر ثلاثة هى :

١ – العنصر الفكرى او العقيدة ٠

٢ – العنصر العاطفى أو المشاعر ٠

٣ – الميل للتصرف والسلوك بشكل معين ٠

ويتوقف تأثير الاتجاهات فى السلوك على أمرين :

١ – نوع الاتجاه حيال الموضوع بمعنى هل هو اتجاه موجب أو سالب (مؤيد ام معارض) ٠

٢ – بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه ٠

وقد ظهر من دراسات الاتجاهات أن التوافق بين مجموعات الاتجاهات المختلفة التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المتباينة يمثل مدى الوحدة أو التجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على أنماط سلوكه ٠

ونستطيع أن نلخص الرأى بالنسبة للاتجاهات فى أنها عبارة عن وجهات نظر يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به ، وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التى يبديها الفرد بالنسبة للمواقف المختلفة ٠

ومن المعلومات المعروفة عن الاتجاهات انهاتؤدى وظائف محددة بالنسبة للشخصية الانسانية هى ما يلى :

١ – وظيفة التأقلم – حيث تساعد الفرد على التكيف مع الأحداث والظروف المحيطة ٠

٢ – وظيفة الدفاع عن النفس – حيث ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ومصالحه ٠

٣ ـ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ـ اذ أن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها الرضا والمنفعة ٠

٤ ـ وظيفة المعـرفة ـ اذ تساعد الاتجاهات الفـرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ٠

ومن اهم موضوعات البحث فى مجـال الاتجاهات هو محـاولة ايجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد ٠ والمشكلة الأساسية فى هذا السبيل هى أن الاتجاهات لا يمكن قياسها بشكل مباشر ، وانما يتم قياسها باستخدام أساليب غير مباشرة بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من خلال ابدائه لآرائه ومعتقداته حيـال موضـوع أو شخص معين ومن الأمثلة عـلى مقاييس الاتجاهات التى تستخدم الأسلوب المباشر ما يلى (١) :

ـ مقياس ثرستون Thurstone

ـ مقياس بوجاردس Bogardus

ـ مقياس ليكرت Likert

كذلك تستخدم بعض الطرق غير المباشرة التى تستند على فكرة الاسقاط Projection وذلك بتحليل ما يراه الفرد فى أشياء غامضة مثل صور السحب أو بقع الحبر اذ يختلف الأفراد فى تفسيرهم لتلك الأشياء وحين يصف الفرد ما يراه فى تلك الصور والرسوم فانه يعكس بطريقة غير مباشرة حقائق نفسيته واتجاهاته وافكاره ، أى انه يظهر مكونات نفسيته باسقاطها على الأشياء التى يراها دون أن يعلم انه يكشف عن باطن شخصيته ٠

وتختلف طرق قياس الاتجاه وحدته اختلافا كبيرا من حالة لأخـرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتـائج الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل التحليل العاملى Factor Analysis

---

(١) راجع فى ذلك دكتورة انتصـار يونس ـ السلوك الانسـانى ـ دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٧ ٠ دكتور نجيب اسـكندر ، دكتور لويس كامل ، ودكتور رشدى فام ـ الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦٠ ٠

ومن اهم المبادىء العامة التى كشفت عنها دراسات الاتجاهات ما يلى :

١ ـ تتكون الاتجاهات فى أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة ٠

٢ ـ تتكون الاتجاهات وتتشكل طبقا للمعلومات التى تتوفر لدى الفرد عن الموضوعات المختلفة ٠

٣ ـ تتأثر اتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التى يتفاعل معها ، مثل الأسرة وجماعة العمل وجماعات الأصدقاء ٠

٤ ـ تعكس اتجاهات الفرد صفاته الشخصية وتكوينه النفسى ٠ والاتجاهات الانسانية ليست ثابتة ولا جامدة ، بل هى عرضة للتغير والتعديل٠ وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

(أ) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق ، أى أن التغيير هنا يكون فى ايجابية أو سلبية الاتجاه ٠

(ب) أن يتم التغيير فى الاتجاه من حيث تأكيد ايجابيته أو سلبيته بدرجة الايجابية أو السلبية فيه ٠

وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد ٠

تلك المجالات المختلفة التى عرضنا لها تمثل بعضا من أهتمامات عالم النفس المعاصر وان لم تكن جميعها ، فعلم النفس يدرس أيضا الموضوعات التالية :

- الذات والحاجة الى تأكيدها ٠
- الفروق الفردية وقياسها ٠
- الذكاء وقياسه ٠
- القدرات وقياسها ٠
- الشخصية وقياسها ٠

تلك الدراسات المختلفة تدخل فىنطاق مايسمى بعلم النفس العام ٠ والى جانب علم النفس العام تفرعت مجموعة من الدراسات المتخصصة فى علم النفس نذكر منها على سبيل المثال ما يلى :

علم النفس العلاجى :

ويهتم بدراسة مصادر واسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة ايجاد انواع العلاج المناسب للأمراض النفسية المختلفة التى تنم عن حالات من عدم التوازن الفردى • ومن مظاهر المرض النفسى التى يحاول علم النفس العلاجى المساعد فى التخفيف من وطأتها ما يلى :

- القلق •
- التوتر الزائد •
- مناقضة السلوك الفردى للمعايير الاجتماعية المقبولة •
- سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد •
- الشعور بالانقباض والكآبة •
- فقدان الارادة والانتقال الى حالات من توهم المخاطر والهلوسة •

علم النفس الصناعى :

ويختص علم النفس الصناعى بدراسة المشكلات النفسية الناشئة من تجمع الاف العمال فى المشروعات الصناعية الحديثة • كما يسعى الى مساعدة الادارة فى حل مشكلاتها الناتجة عن التعامل مع تلك الآلاف من الأفراد ، ومن اهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعى ما يلى :

- الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التى تتناسب معنوعيات العاملين المختلفة •
- التوجيه المهنى بارشاد العمال الى انسب المهن التى تتفق وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم •
- رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار افضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى •
- دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز •
- وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال •
- وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات

الأفراد وطاقاتهم ، كذلك تصميم العمليات الانتاجية بما يتفق وتلك القـــدرات وتسـمى تلك الدراســات بالهنـدسة البشرية Human Engineering وقد بدات فى الانتشار وكسب الاهتمام من جانب المديرين لما تحققه من فوائد وزيادات فى الانتاجية من ناحية ولتاثيرها المناسب على معنوية العاملين ورضائهم عن اعمالهم من ناحية اخرى ·

علم النفس الاجتماعى :

يعتبر علم النفس الاجتماعى العلم الذى يدرس سلوك الفرد فى المجتمع وهو بذلك حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع · وينظر البعض الى علم النفس الاجتمــاعى على انه الدراسة التجريبيــة للفرد فى المواقف الاجتماعية والثقافية · وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعى يتعدى نطاق الاطار السيكلوجى للفرد الى الآفاق الاجتماعية التى يعيش فيها الانسان ويتاثر بها سلوكه · وعلى هذا الأساس يركز علم النفس الاجتماعى على دراسة المظاهر السيكلوجية الأساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التى تسهم فى تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية · ان علم النفس الاجتماعى ينظر الى الفرد والمجتمع فى آن واحد · ومن أهم مجالات البحث فى علم النفس الاجتماعى :

- دراسة الجماعات الانسانية ·
- دراسة الدور الاجتماعى ·
- دراسة عمليات التطويع الاجتماعى ·
- دراسة عمليات التفاعل الاجتماعى ·

٢ ـ علم الاجتماع Sociology :

علم الاجتماع (أو علم المجتمع) حديث لا يتعدى تاريخه مائة وثلاثين سنة وذلك استنادا الى ان اول اســتخدام لكلمة « اجتماع » كـان فى الفصل الســابع والأربعين من كتــاب اوجست كومت « الفلســفة الايجــابية » (١) The Positive Philosophy :

(١) Alpert, H. Sociology : Its Present in Berelson, B. (Ed.), The Behavioral Sciences Today, op. cit., p. 52.

وقد كان قصد كومت هو التعبير بكلمة « اجتماع » عن الدراسة العلمية المتخصصة للقوانين الأساسية للظواهر الاجتماعية · ويمكن تعريف « الاجتماع » بأنه علم دراسة المجتمع ، من حيث تركيبه ووظائفه والعمليات الاجتماعية التى تجرى فيه · ويسعى علم الاجتماع الى اكتشاف مبادىء الترابط والانتظام فى الهيكل أو البناء الاجتماعى . والطرق التى يرتبط فيها المجتمع بالمناخ المحيط وأساليب نموه وتطوره فى ظل هذا المناخ ، كيف يحدث التوازن الحركى بين التغييرات الهيكلية للمجتمع والتغييرات فى المناخ ·

ونقطة التركيز فى علم الاجتماع هى دراسة أنواع العلاقات التى تنشأ بين الأفراد المختلفين لذلك يعرف بعض الكتاب هذا العلم بأنه « علم دراسة العلاقات الاجتماعية » (١) · ولعله من المناسب أن نفرق بين علم النفس من ناحية وبين علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع من ناحية أخرى · فعلم النفس يدرس السلوك الانسانى على مستوى الفرد ، فى حين نجد أن علم النفس الاجتماعى يدرس الأساليب التى يتأثر بها السلوك الفردى بالظروف والمواقف الاجتماعية المحيطة · أما علم الاجتماع فهو يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الأفراد ·

وينقسم علم الاجتماع الى مجالات أساسية ثلاث هى :

- دراسة المجتمع ·
- **تحليل النظم الاجتماعية ·**
- دراسة الجماعات الصغيرة ·

أولا — دراسة المجتمع :

لقد أوضحنا أن علم الاجتماع يعنى بدراسة العلاقات الاجتماعية · ويطلق على تلك الشبكة من العلاقات التبادلية كلمة مجتمع (٢) · وعلم الاجتماع ينفرد باهتمامه بالناحية البحتة من العلاقات بين الأفراد ، وبذلك فهو لا يدرس كل ما يحدث فى المجتمع أو كل ما ينتج عن الأحوال الاجتماعية ، لأن هذا يشمل

---

(١) ر · م ماكيفر وشارلزبيج — المجتمع — ترجمة د· على عيسى ١٩٥٥ ص ٥ ·

(٢) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٣ ·

كافة مظاهر واوجه السلوك الانسانى وهدف علم الاجتماع اذن أن يفصل بين الأشكال المميزة للعلاقات الاجتماعية وانواعها ، وكيفية تكون انماطها المختلفة، كذلك يختص علم الاجتماع بدراسة التعارض او التماثل بين العلاقات الاجتماعية المختلفة ٠

وتعتبر دراسة وتحليل المجتمع من المجالات الاساسية فى علم الاجتماع ، ومن التعاريف التى استقرت عن المجتمع انه نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة ٠ ان وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس ، اذ يحدد لهم المقاييس التى توضح صلاحية السلوك أو عدم مناسبته ٠ ويعرف ماكيفروبيج (١) المجتمع بانه :

« نسق مكون من العرف المنوع والاجراءات المرسومة ، ومن السلطة والمعونة المتبادلة ، ومن كثير من التجمعات والأقسام ، وشتى وجوه السلوك الانسانى والحريات ، هذا النسق المعقد الدائم التغير يسمى المجتمع ٠ انه نسيج العلاقات الاجتماعية ٠ وأخص صفات المجتمع انه لا يثبت على حال » ٠

وقد تحددت العلاقات الاجتماعية التى يتكون من تفاعلها المجتمع ، بانها تلك العلاقات التى تنشأ حين يسلك كل فرد بشكل يأخذ فى الاعتبار سلوك الآخرين ٠ اى أن هناك شرطا اساسيا لكى توصف العلاقة بانها اجتماعية ، هذا الشرط أن يدرك كل من أطراف العلاقة سلوك وتصرفات الأطراف الأخرى كمحدد او مؤثر على سلوكه الشخصى ٠ وتتنوع تلك العلاقات الاجتماعية وتتعدد ومن الأمثلة عليها :

- علاقة الأم بطفلها ٠
- علاقة العامل برئيسه ٠
- علاقة الطالب باستاذه ٠
- علاقة الصديق بصديقه ٠

ان العلاقات الاجتماعية وان اختلف فى تفاصيل المواقف التى تنشأ فيها من سياسية واقتصادية ٠٠٠ الخ ٠ الا انها تتصف جميعا بصفة أساسية هى توافر الادراك المتبادل بين اطرافها ٠

---

(١) المرجع السابق ص ١٦ ٠

ويقوم المجتمع اساسا على فكرتى التشابه والتناقض ۰ يعنى انه لكى تنشأ علاقات بين الأفراد لابد وأن يكونوا على درجة من التماثل والتشابه فى الجسم والعقل ، او قد يكون التشابه والتقارب فى المكان او العقيدة او الجنس۰ ويعتبر الكثيرون ان القومية هى انعكاس لفكرة المجتمع القائم على التشابه ۰ ولكن التشابه لا يكفى وحده لقيام المجتمع ، فلو كان الأفراد متشابهين تماما ربما تقل فرص التلاقى والتفاعل بينهم ۰ لذلك يجب ان يتوافر قدر من المخالفة أو التناقض بينهم حتى يمكن ان تنشأ علاقات اجتماعية تسعى الى تحقيق درجة من التكامل بينهم ۰

ان من صفات المجتمع أن يتم تبادل بين اعضائه حيث يعطى كل فرد شيئا فى مقابل ما يحصل عليه من الآخرين ۰ وقد يكون اساس المخالفة بين افراد المجتمع بيولوجيا كما هو الحال فى الفرق بين الذكر والانثى ، كما قد يرتكز اساس المخالفة على الفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث المهارات والكفاءات والدوافع والمصالح الشخصية ۰

ويقوم المجتمع على فكرة ان الناس يسعون الى تحقيق اغراضهم على اساس تعاونى بحيث يسهم كل منهم بشكل ما فى تحقيق اغراض الآخرين ۰ وبذلك يتميز المجتمع عن اشكال التنظيم الانسانى الأخرى حيث يوفر للأفراد فرصا اكبر لاشباع حاجاتهم واهدافهم من خلال تقسيم العمل والتعاون المثمر بينهم ۰ ان البديل لقيام المجتمع المتعاون أن يحاول كل فرد من الأفراد اشباع رغباته وتحقيق اهدافه بالاعتماد على جهوده الشخصية ، او ان يدخل فى تنافس وصراع مع الآخرين حيث يحاول كل منهم أن يحصل لنفسه على قدر اكبر من وسائل اشباع الحاجات ۰ وكلتا الطريقتين تتسم بالقصور حيث لا يوجد ما يؤكد نجاح الفرد فى تحقيق اهدافه ۰

ولتسهيل عمليات التبادل فى المنافع وتيسير العلاقات الاجتماعية تنشأ الروابط المختلفة بين ابناء المجتمع ۰ ومن انواع تلك الروابط :

- العائلة ۰

- الدولة ۰

وتقوم الروابط على اساس انها تضم مجموعة من الأفراد تتحدد مصالحهم واهدافهم فى مواجهة الروابط الأخرى ۰ وبذلك فان كل فرد من افراد المجتمع يسعى الى الانتساب الى رابطة معينة سعيا وراء تحقيق مصالح واهداف محددة ، ومن ثم يمكن أن ينتسب الفرد الى اكثر من رابطة واحدة اذا تعددت

اهدافه ومصالحه · ويرتبط بفكرة المجتمع فكرة اخرى مكملة هى الجماعة Group وتوصف بانها تجمع من شخصين او اكثر يسلكون وفقا لمعايير واسس مشتركة ، ولكل منهم دور محدد يؤديه ، مع تداخل تلك الادوار حيث تؤدى فى النهاية الى تحقيق هدف مشترك ·

اذن نجد أن الصفة الأساسية التى تميز المجتمع وهى وجود العلاقات التبادلية القائمة على ادراك الأفراد لضرورة التعاون بين بعضهم بعضا · لاتزال تصف الجماعة ايضا · فالفرد يسعى الى الانضمام لجماعة معينة سعيا وراء تحقيق مصالح واهداف يعجز عن اشباعها بمفرده · ويدرك الفرد انه فى سبيل تحقيق تلك المزايا لابد أن يتنازل عن بعض حرياته أو بعض المنافع التى يقدمها للآخرين من اعضاء الجماعة ·

ونخلص من ذلك أن دراسة المجتمع والجماعات المختلفة تشير الىحقيقة اساسية هى أن التفاعل الاجتماعى هو الأساس فى قيام تلك التجمعات الانسانية ، وانه بناء على درجة التفاعل يمكن التمييز بين انواع الجماعات المختلفة · وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة انماط التفاعل الاجتماعىوتحليل المواقف المختلفة التى يحدث فيها · والتفاعل الاجتماعى هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين او اكثر من الأفراد فى مواقف اجتماعية مختلفة · وتختلف تلك الاتصالات فى طبيعتها فهى اما أن تكون مادية Physical أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic .

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الانسانى اساسية وهامة حيث أن الفرد فى عملية التفاعل يلعب احد دورين · الأول دور المؤثر حيث يحاول السيطرة على الآخرين من اطراف العلاقة ، والثانى هو دور المستجيب حيث ينصاع الفرد لتاثير الآخرين ·

ويلاحظ ان اثر التفاعل الاجتماعى على السلوك الفردى لا ينحصر فى المواقف التى تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face-to-Face بل انه يمتد ايضا الى مواقف اخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه ياخذ فىالاعتبار اشخاصا آخرين ومدى قبولهم او رفضهم لأنماط سلوكه ·

ويعكس التفاعل الاجتماعى اثر عملية الاتصال Communications أى تبادل المعلومات والآراء والمعانى بين الأفراد المختلفين · وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من اطراف العلاقة يؤثر على سلوك الطرف الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالى على تصرف الطرف الأول

وهكذا تستمر عمليات التأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعى الذى يجمعهما ٠

والتفاعل الاجتماعى ليس حتما أن يتم بين فردين فقط ، بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا ٠

الفرد والمجتمع :

من ميادين البحث الأساسية فى علم الاجتماع محاولة الاجابة عن السؤال الرئيسى عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع ٠ وقد ساد التفكير الاجتماعى فى الاجابة عن هذا التساؤل اتجاهان رئيسيان : فكرة « العقد الاجتماعى » ، وفكرة « الكائن العضوى الاجتماعى » ٠

وتقوم فكرة « العقد الاجتماعى » على أساس أن المجتمع نظام يقوم على مجموعة من الناس لتحقيق هدف محدد ٠ وقد اتفق رأى كثير من المفكرين الأوائل أن الانسان ولد حرا وأنه لادراكه أن فى تعاونه مع الآخرين فرصة أكبر للحصول على قدر أعلى من الاشباع لحاجاته المختلفة ، فقد ابرم عقدا اجتماعيا يتحدد بمقتضاه دور الفرد بالنسبة للآخرين ، كما تحدد بمقتضاه حقوقه وواجباته ٠ وقد واجهت هذه الفكرة نقدا شديدا (١) على أساس أنها تفترض أن الأفراد قبل قيام المجتمع كانوا على نفس القدر من الوعى والاكتمال كما هو حالهم بعد دخولهم فى حياة المجتمع ٠

والنظرية الثانية التى سادت الفكر الاجتماعى عن علاقة الفرد بالمجتمع تقوم على أساس اعتبار المجتمع كائنا عضويا كبيرا وأن الأفراد هم أجزاء هذا الكائن الأكبر ، ومن ثم يصبح دور الفرد فى المجتمع هو دور الجزء الذى يمارس وظيفة محددة تتحد مع وظائف باقى الأجزاء لكى يتحقق للنظام الأكبر أهدافه ٠ وقد انتقدت هذه النظرية أيضا على أساس أنها تلغى فردية الناس وتحل محلها جماعية متطرفة ٠

ونظرا للقصور الذى اتصفت به نظرية « العقد الاجتماعى » ونظرية « الكائن العضوى الاجتماعى » فقد امتدت الدراسات الاجتماعية وتنوعت بهدف التوصل الى اجابة لهذا السؤال ونستطيع أن نعرض فيما يلى تلك الدراسات ٠

---

(١) ماكيفر وبيج ، المرجع السابق ص ٦٠

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع · والحياة فى مجتمع تعنى ان يظل الانسان دائما تحت ضغطه وتاثيره · والمجتمع هو ذلك التجمع المنظم من الافراد الذين يتفاعلون معا حيث تتوحد جهودهم فى سبيل تحقيق اهداف مشتركة · ويميل افراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقـدات وافكار متماثلة ويتخذون انماطا سلوكية متقاربة ·

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيد والتشابك · فالمجتمع الحديثيتكون مـن مجموعة من المجتمعات الأصغر او البيئـات وتلك تتركب من جمـاعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ، ويمارس المجتمع تاثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز Positions وادوار Roles محددة · فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دورا محددا اى يتطلب انماطا سلوكية يحددها المجتمع · وينقسم الأفراد فى اى مجتمع الى فئات تبعا لعدة معايير اساسية :

- فئات العمر والجنس المختلفة ·
- فئات عائلية ·
- فئات مهنية
- مجموعات من الأصدقاء ·
- فئات المراكز الاجتماعية ·

وكل انسان يشغل مركزا محددا فى كل من تلك الفئات · فالفردقد يكون شابا ، ذكرا ، طالبـا ··· وهكذا · وتختلف المراكز التى يشغلها الانسـان باختلاف مراحل حياته · كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة اجتماعية محـددة ، وبالنسبة لكل مركز منتلك المراكز هناك مجموعة من التوقعات Expectations يشترك فيها اعضاء المجتمع عما يجب ان يكون عليه سلوك الفرد شاغل هـذا المركز · وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز · ان الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها · وهذا يتطلب منه ان يسلك بطرق محددة فى مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بكل من تلك المراكز ·

والمجتمعبهذا الشكل يمثل بيئةاجتماعية موحدة تواجه الأفرادالمختلفين· والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بانواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها · وفى ذلك الوقت فان المجتمع يكافىء الفرد علىتنفيذه للتوقعاتالاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها · ان المجتمع يضع الاطار العامللسلوك الانسانى

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة ٠

وقد اوضح بعض الكتاب (١) الأسباب العامة التى تفسر نشأة وتطور التجمعات الانسانية فيما يلى :

١ ـ العامل الجغرافى او البيئة الطبيعية (اى التقارب فى ظروف المكان) ٠

٢ ـ الدافع الجنسى ويدعو الى التجمع بين الذكور والاناث وتكوين الأسر ٠

٣ ـ الروابط النفسية التى تتمثل فى شعور الكائن بالارتياح الى ما يشابهه ويبتعد عما يخالفه من كائنات ٠

٤ ـ العامل الحضارى وما يستتبعه من ظهور العادات والتقاليد التى تجعل التجمع نوعا من التصرف الانسانى الدائم ٠

٥ ـ قابلية الانسان للتعلم ، حيث يدرك ان التجمع يعود عليه بفوائد ومزايا لا يستطيع ادراكها بمفرده ٠

ان دراسة المجتمع والجماعات تشير الى ان التجمع الانسانى يؤدى وظيفة أساسية لأفراده هى مساعدتهم على البقاء واتاحة الفرص امامهم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يستطيعه اى منهم منفردا ، ومن ثم يلتزم الأفراد فى مقابل هذه المنافع الاجتماعية بانماط من السلوك تتفق وبناء المجتمع وتعمل على صيانته وتدعيمه ٠

ثانيا ـ دراسة النظم الاجتماعية :

يقصد بالنظم الاجتماعية الاشكال المقررة لأساليب العمل او السلوك فى الحياة الاجتماعية ٠ وقد عرف بارنز Barnes النظام الاجتماعى بانه «التركيب الاجتماعى والآلة التى من خلالها ينظم المجتمع الانسانى ، كما يوجه وينفذ

---

(١) دكتور عبد الحميد لطفى ـ علم الاجتماع ـ دار المعارف بمصر ٠

وجوه النشاط المتعددة المطلوبة لاشباع الحاجات الانسانية » (١) ٠ من ناحية أخرى نجد ان جيزنبرج Gisnberg (٢) يعرف النظم الاجتماعية بأنها « القواعد الموضوعة والمعترف بها والتي تحكم الصلات بين أفراد الجماعة »٠

وقد كان هدف علماء الاجتماع من دراسة النظم الاجتماعية محاولة التعرف على بعض الخصائص العامة التي تتميز بها تلك النظم ومنها (٣) :

١ ـ يتميز النظام الاجتماعي بأنه يقوم بوظيفة معينة كوحدة متميزة في البناء الحضاري للمجتمع ٠

٢ ـ يتميز النظام الاجتماعي بأن له هدفا أو عددا من الأهداف الواضحة ٠

٣ ـ تتصف النظم الاجتماعية باتجاه الى الجمود نظرا لما تتميز به من استقرار ودوام لفترات طويلة ٠

٤ ـ تتصف النظم الاجتماعية بأنها متكاملة ومتفاعلة ، بمعنى أن النظام الاجتماعي ليس منفصلا عن غيره من النظم الاجتماعية ، بل هو يؤدي وظيفته بالتعاون مع النظم الأخرى ٠

٥ ـ لكل من النظم الاجتماعية عدد من العناصر الاساسية هي :

(أ) الأهداف ٠

(ب) اتجاهات ونماذج التصرف ٠

(ج) النواحي الرمزية في النظام ٠

(د) الجوانب المادية في النظام ٠

(هـ) التقاليد الشفوية أو المكتوبة ٠

ويمكن أن نجد هذه العناصر الخمسة في النظم الاجتماعية المختلفة

---

(١) Barnes, H.E., Social Institutions (N.Y., 1947).

(٢) Gisnberg, M., Sociology (Oxford, 1949

(٣) د٠ عبد الحميد لطفي ، المرجع السابق ص ٦٧ ـ ص ٧٠ ٠

كالأسرة ، ونظام الدولة ونظام الصناعة وعلى سبيل المثال فنظـام الصناعة تتجلى فيه تلك العناصر كالآتى :

الأهداف : انتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل ٠

الاتجاهات ونماذج التصرف : جودة الانتاج ، ضغط التكاليف ، مضاعفة الارباح ٠

الرموز : الشعارات والعلامات التجارية ٠

النواحى المادية : المعدات والآلات والمبانى والمصانع ٠

التقاليد : العقود والاتفاقات والسياسات والخطط ٠

وتنقسم النظم الاجتماعية الى الاقسام الآتية :

١ – نظم اجتماعية تلقائية ٠٠٠نظم الزواج والملكية ٠

٢ – نظم اجتماعية مخططة ٠٠٠نظم التعليم والاقتصاد ٠

٣ – نظم اجتمــاعية اساسية ٠٠٠وهى تحقق وظائف الرقابة كنظـام الدولة والدين ٠

٤ – نظم اجتماعية فرعية ٠٠٠اى النظم المساعدة التى يمكن للمجتمع أن يستمر بدونها ٠

٥ – نظم اجتماعية مشروعة ٠٠٠وهى النظم المتفق عليها بين أفراد المجتمع والمقبولة لديهم ٠

٦ – نظم اجتماعية غير مشروعة ٠٠٠وهى التى لا تجد استجابة عامة او موافقة شاملة من افراد المجتمع ٠

٧ – نظم اجتماعية عامة ٠٠٠وهى التى يخضع لها اغلب افراد المجتمع او فئات متعددة منه ٠

٨ – نظم اجتماعية خاصة ٠٠٠ وهى التى ينحصر فى الاستجابة لهـا عدد محدود من أفراد المجتمع ٠

أهم أنواع النظم الاجتماعية :

تختلف النظم الاجتماعية من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لفترة اخرى داخل نفس المجتمع الا اننا نستطيع أن نميز عددا من النظم الاجتماعية الت

شغلت علماء الاجتماع اوقاتـا طويلة فى البحث والدراسة ومن تلك النظم الرئيسية ما يلى :

١ ـ النظم الاقتصادية ٠

٢ ـ نظم الأسرة والزواج ٠

٣ ـ النظم الدينية ٠

٤ ـ نظام الدولة ٠

وهذه النظم الاجتماعية الأربعة هى الأكثر انتشارا ، وتتركز كلها حول تنظيم حصول الأفراد على وسائل اشباع حاجاتهم الأساسية ٠ والى جانب تلك النظم الرئيسية هناك بعض النظم الاجتماعية الأخرى التى تأتى بعدها فى ترتيب الأهمية ومنها :

١ ـ نظم التعليم ٠

٢ ـ نظم الترفيه ٠

٣ ـ نظم الصحة ٠

وقد انتجت هذه الدراسات مفاهيم أساسية عن النظم الاجتماعية منها :

١ ـ أن بعض هذه النظم تمثل مظـاهر اساسية للتنظيم الاجتمـاعى فى العالم (كنظام العائلة مثلا) ٠

٢ ـ تبادل الوظائف بين هذه النظم عـلى مر الزمن (وذلك كانتقال وظيفة توفير الرفاهية للأفراد من العائلة الى الدولة) ٠

٣ ـ الاعتماد المتبادل بين هذه النظم ، بحيث ان أى تغيير فى أحـدها يحدث تغييرات متناسبة فى نظم أخرى ٠

٤ ـ الترابط والتقارب فى الأسس والمبادىء التى تقوم عليها النظم المختلفة فى المجتمع الواحد ٠

٥ ـ أن هذه النظم الاجتماعية تعمـد الى تأكيد وجودها وتدعيمه من خلال التنظيم ٠

ثالثا ـ دراسة الجماعات : Groups

وتعتبر دراسة الجماعات من اهم مجالات الدراسة فى علم الاجتماع . والجماعة هى مجموعة من الافراد تنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل العائلة Family أو جماعات العمل Work groups . وتتركز اهتمامات علم الاجتماع فى هذا المجال فى محاولة اكتشاف انواع وطبائع التجمعات الاجتماعية ، والأسس التى تبنى عليها الجماعات وعمليات الترابط فى الجماعة ، واسس السلوك فى الجماعة وعلاقات الجماعات بعضها ببعض .

وقد اتضح من مثل هذه الدراسات مفاهيم اساسية منها أن علاقات الجماعة تؤثر على الأحكام الشخصية للفرد وتقديره للأمور كما تؤثر على طرقه فى التفكير . وقد كان للدراسات الاجتماعية عن الجماعات تاثير واضح على تفكير وسياسات الادارة فى منظمات الأعمال حيث أسهمت فى تفسيركثير من مظاهر السلوك العمالى وديناميكية جماعات العمل Group dynamics

٣ ـ علم الأنثروبولوجيا Anthropology

يشير المعنى الحرفى لكلمة انثروبولوجيا الى ذلك العلم الذى يدرس الانسان حيث تتكون من جزاين هما Anthropos اى الانسان باليونانية . و logia ومعناها العلم او الدراسة باللغة اليونانية أيضا . وعلم الأنثروبولوجيا يدرس الانسان بغض النظر عن الزمان أو المكان . وقد كان محل التركيز الأساسى فى الدراسات الأنثروبولوجيا تحليلوتتبع مظاهرالحياة الاجتماعية فى المجتمعات البدائية . وقد اوضحنا من قبل أن علم النفس يدرس الخصائص والمكونات الفردية ، كما أن علم الاجتماع يدرس العلاقات الاجتماعية التى يتكون منها المجتمع . ونضيف أن علم الأنثروبولوجيا يحاول دراسة كل الأنماط السلوكية التى تسود فى مجتمع معين وتحديد كافة مظاهر الحضارة التى تميز هذا المجتمع .

وقد كان التزام علماء الأنثروبولوجيا بهذه النظرة الشاملة والمتكاملة سببا يجعلهم يركزون دراساتهم على المجتمعات شبه البدائية نظرا لما تتميز به من صغر فى الحجم ومن ثم يصبح تطبيق ذلك المنهج التكاملى فى البحث امرا ممكنا . ونظرا لتشعب مجالات البحث فى موضوع « الانسان » نجد أن نوعا من التخصص والتنوع بدأ يظهر فى علم الأنثروبولوجيا ونستطيع ان نميز منها ما يلى (١) :

---

(١) دكتور عاطف وصفى ـ الأنثروبولوجيا ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٧ ص ١٠ .

١ ـ الأنثروبولوجيا الطبيعية وتختص بدراسة جسم الانسان من حيث صفاته ومقاييسه ومن حيث اصوله واشكاله السابقة والمتطورة · ويرتبط هذا الفرع من الأنثروبولوجيا بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة ·

٢ ـ الأنثروبولوجيا الحضارية ، وتدرس « الحضارة » بمعنى طرق وأساليب المعيشة فى مجتمع معين ، ومن اهم عناصرها اللغة وكل ما يصنعه الانسان من عناصر الحياة المادية مثل الملابس والمبانى والمعدات ، كذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وانماط العلاقات الاجتماعية والنظم التى تحدد أساليب الحياة فى المجتمع · ولعل فى تعريف مفهوم الحضارة ما يشير الى طبيعة الموضوعات التى يدرسها علم الأنثروبولوجيا الحضارية ومدى تنوعها ، « الحضارة عبارة عن الكل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التى يأخذ بها معظم أفراد مجتمع معين » (١) ·

ويتفرع من علم الأنثروبولوجيا الحضارية الفروع الآتية :

(أ) الأثنولوجيا وتدرس حضارات المجتمعات القائمة وتلك التى انقرضت اذا توافرت تسجيلات لشهود عاشوا فى تلك الحضارات ·

(ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعى للمجتمعات الانسانية والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم الاجتماعية السائدة ·

(جـ) علم الآثار ويختص بدراسة التغيير الحضارى الذى حدث خلال الزمن ، كما يهدف الى تصور اشكال الحياة الاجتماعية التى كانت سائدة فى عصر ما قبل التاريخ ·

(د) علم اللغويات ويركز على دراسة اللغة باعتبارها نمطا اساسيا من انماط الحضارة ·

تلك المدارس الفكرية أو الفروع المختلفة لعلم الأنثروبولوجيا تتداخل فيما بينها فى بعض الأحيان وتتباعد فى أحيان أخرى · وقد استقر الرأى بين العلماء السلوكين على اعتبار بعض تلك الفروع من صميم العلوم السلوكية ومنها الأنثروبولوجيا الاجتماعية والأجزاء المهتمة بدراسة الحضارة الانسانية

---

(١) د · عاطف وصفى ـ المرجع السابق ص ١٢ ·

للمجتمعات القائمة باعتبارها تدرس وتحلل بعض العناصر الأساسية التى تؤثر على سلوك الانسان ·

ونعرض فيما يلى لبعض المفاهيم الأساسية فى الأنثروبولوجيا الاجتماعية والحضارية والتى كان لها تأثير فى توجيه الدراسات السلوكية وتحديد اساس فهم وتحليل السلوك الانسانى :

١ ـ طبيعة الحضارة الانسانية ·

٢ ـ مبدأ التطور الحضارى

٣ ـ مبدأ الانتشار الحضـارى ·

١ ـ طبيعة الحضارة الانسانية :

ولعل من اهم المفاهيم فى علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الحضـارة » ويعنى أسلوب وطرق الحياة لمجتمع معين · ولا شك ان تلك الطريقة فى الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التى تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع فى مواجهة مواقف معينة · وعلى الرغم من الاختلافات التى قـد توجد بين الأفراد المختلفين فى المجتمع من حيث انماط السلوك التى يتبعونها فى المواقف المتمـاثلة ، الا انه يتيسر التعرف على نمط عام يمثـل ذلك المجتمع بصفة عامة · ذلك النمط العام للسلوك يمثل احد جوانب حضارة المجتمع ·

لذلك فان جانبا اساسيا من علم الأنثروبولوجيا يتركز فىدراسةموضوع الحضارة ويدور هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية .

١ ـ هل هناك اختلافات أساسية بين حضارات المجتمعات المختلفة ؟

٢ ـ ما مدى تلك الاختلافات ؟

٣ ـ مـا هى الأسباب التى تؤدى الى وجـــود تلك الاختـلافات بين الحضارات ؟

٤ ـ هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

ان الحضارة هى ذلك المركب الذى يحتوى على المعـارف ، العقـائد ، الفنون ، الأخلاقيات ، القوانين ، العـادات والقيم والتقـاليد المختلفة التى يكتسبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع ، اى أن الحضارة هىشىءيتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة ·

وحضارة اى مجتمع يمكن النظر اليها من زاويتين ، الأولى هى الحضارة المادية تتضمن نتائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، وانشاءات وغيرها من الأشياء الملموسة التى تدل على حضارة المجتمع وأساليب سلوكه · والثانية هى الحضارة غير المادية وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها ·

ومن اهم مظاهر الحضارة الانسانية ما يلى :

١ ـ اللغـة ·

٢ ـ العادات الشعبية ·

٣ ـ المحـرمات ·

٤ ـ النظم الاجتماعية ·

٥ ـ القـانون ·

وتخدم الحضارة وظائف محددة تسهم فى التأثير على السلوك الانسانى فى المجتمع ، واهم تلك الوظائف ما يلى :

١ ـ تحديد الحضارة معانى المواقف الحضارية ·

٢ ـ تحدد الحضارة الاتجاهات والقيم والأهداف للأفراد والجماعات

٣ ـ تحدد الحضارة الخرافات والأساطير والقوى الخلفية التى يؤمن بها الأفراد ·

٤ ـ تحدد الحضارة انماطا معينة للسلوك يلتزم بها الأفراد ·

٢ ـ مبدأ التطور الحضارى :

ويشير هذا المبدأ الى ظاهرة تطور المجتمع الانسانى من الشكل البسيط الى الأشكال الأكثر تعقدا · ويرى بعض علماء الأنثروبولوجيا(١) ان الحضارة فى اى مجتمع تتطور وفق المراحل الآتية :

---

(١) Morgan, L.H., Ancient History (Chicago), 1907, p. XI.

١ ــ المرحلة الوحشية الدنيا ·
٢ ــ المرحلة الوحشية الوسطى ·
٣ ــ المرحلة الوحشية العليا ·
٤ ــ المرحلة البربرية الدنيا ·
٥ ــ المرحلة البربرية الوسطى ·
٦ ــ المرحلة البربرية العليا ·

وبعد اجتياز تلك المراحل يدخل المجتمع مرحلة المدنية وتتميز باختراع كثير من وسائل المدنية الحديثة وبداية الأوروبية الحالية ·

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما آخر لمراحل التطور الحضارى كالآتى(١) :

المرحلة السحرية :

وهى المرحلة التى تميزت بها المجتمعات الانسانية الأولى حيث كان الانسان ينظر خلالها الى الطبيعة كسلسلة من الحوادث التى لايستطيع فهمها ولا التحكم فيها ·

المرحلة الدينية :

وفيها يبدأ الانسان يشعر بوجود قوى خارقة تفوق قوته يجب ارضاؤها لتعمل على توجيه قوتها فى مصلحته ·

المرحلة العلمية :

وتتميز باستخدام الانسان للأساليب العلمية فى محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ·

٣ ــ مبدأ الانتشار الحضارى :

وينص هذا المبدأ على أن النماذج الحضارية تنتقل من مجتمع لآخر ، وأن المجتمعات قادرة على استعارة تلك النماذج الحضارية ،ومن ثم فإن تشابه

---

(١) د · عبد الحميد لطفى ــ الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٦٨ ص ١٠٤ ·

النماذج الحضارية فى المجتمعات المختلفة ليس نتيجة لتطور حتمى تمر به تلك المجتمعات ، وانما هو نتيجة لتاثر كل من تلك المجتمعات بنموذج حضارى ظهر لأول مرة عند شعب معين فى مكان وزمان معينين ٠

ان علم الأنثروبولوجيا كغيره من العلوم الاجتماعية يهدف الى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض الآتية :

١ ـ دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعية ٠

٢ ـ محاولة التوصل الى مجموعة المتغيرات التى تحكم سلوك كل من الظواهر الاجتماعية ٠

٣ ـ التوصل الى القانون الأساسى الذى تخضع له الظاهرة ٠

ان تطبيق الأسلوب العلمى يمكن من فهم وتفسير الظواهر ، ومن ثم يحقق القدرة على التنبؤ بأوضاعها المستقبلة وبذلك يصبح التحكم فيها والسيطرة على سلوكها أمرا ممكنا ٠

الفصــل الثانى

النماذج الأساسية للسلوك الانسانى

Basic Models of Human Behavior

ان الدراسة العلمية للسلوك الانسانى تعتمد بدرجة كبيرة على نوعيــة الفروض Assumptions والمفاهيم Concepts التى يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك · وان لم تكن تلك الفروض منطقية ومســتندة الى ادلة يمــكن التحقق منها ، فان ما يمكن التوصل اليه من استنتاجات وتفسيرات قد تصيبه درجات متفاوته من الخطأ · ومن ثم يصبح تنظيم هذه الفروض وتنسيقها فى اطار منطقى من اساسيات الدراسة العلمية للسلوك ·

ويطلق على عملية تنظيم وتنسيق الفروض والمفاهيم « بناء النمــاذج Model Building

والنموذج اذن هو تقليد او محاكاة للظاهرة موضع البحث ، بمعنى أنه يحدد العناصر Elements المكونة للظاهرة وطبيعة العلاقات فيما بينها · ومن ثم فان النموذج يوفر منطلقا مفيدا للدراسة ، كما تتمثل قيمة النموذج فى قدرته على التنبؤ بالسلوك المحتمل ·

والهدف من بنــاء نماذج للسلوك الانســانى هو محــاولة التعرف على الانسان باعتباره كائنا حركيا من خــلال تفسير العــلاقات بين المؤثرات التى يتعرض لها والعمليــات النفسية المختلفة التى تتم بداخله وانــواع السلوك الناشئة عن ذلك ·

وبرغم الصعوبة التى تتسم بها عملية بناء النماذج السلوكية ، ودرجة التعقيد المتصاعدة التى تميزها ، الا ان هنــاك مزايا عديدة من استخدامهــا أهمها :

١ ـ أن النموذج يوفــر اطارا Framework يرشد الباحث فى دراسته ويوجه اهتمــامه لاستكمال المعلومات اللازمة عن عناصر السلوك والعــلاقات بينهــا ·

٢ ـ أن النموذج يوفر بالتالى اساسا منطقيا لتفسير السلوك المشاهد والتنبؤ باشكال السلوك المحتملة ٠

وسوف نستعرض فى هذا الجزء ثلاثة نماذج أساسية عن السلوك الانسانى هى :

١ ـ نموذج السلوك الفردى ٠

٢ ـ نموذج السلوك بين فردين ٠

٣ ـ نموذج سلوك الجماعة ٠

اولا ـ نموذج السلوك الفردى The Individual Behavior Model

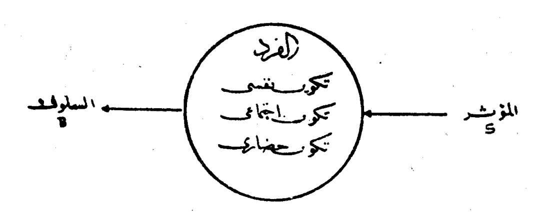
يتمثل نموذج السلوك الفردى فى أجزاء ثلاثة هى :

١ ـ أنواع المؤثرات التى يتعرض لها الفرد Stimuli

٢ ـ التكوين الخاص بالفرد ٠

٣ ـ السلوك الناشىء ٠

ويعبر عن هذا النموذج بالشكل التالى :



ان الانسان حين يتعرض لمؤثر خارجى يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على ادماج معنى هذا المؤثر فى التكوين الخاص بالفرد ومن ثم يتحدد نوع السلوك الواجب كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر ٠

واستخدام هذا النموذج يضع تركيزا شديدا على عنصر « السلوك » (أو الاستجابات Responses) باعتباره الأداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن

التكوين الخاص بالانسان كالدوافع ، والاتجاهات ، والقيم التى تحكم اختياره للسلوك ٠

وقد كان قصور هذا النموذج فى تفسير ما يجرى داخل الانسان داعيا لاطلاق تعبير « الصندوق الأسود » «Black Box» على التكوين الخاص بالانسان لذا ينبغى أن يؤخذ هذا النموذج بحذر شديد عند محاولة ايجاد صلة بين مؤثر ما وسلوك معين ٠ فقد اثبتت دراسات سلوكية متعددة أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا مختلفة من السلوك لدى أفراد مختلفين ، كما أن مؤثرات مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة (السلوك) ٠

والعامل الأساسى الذى يحدث هذا الاختلاف هو « ادراك » الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة ، ومن ثم ينبغى أن تؤخذ الاختلافات فى الادراك فى الحسبان حين محاولة تفسير السلوك المشاهد لأخذ الأفراد ٠

وتمر عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردى بالمراحل الآتية :

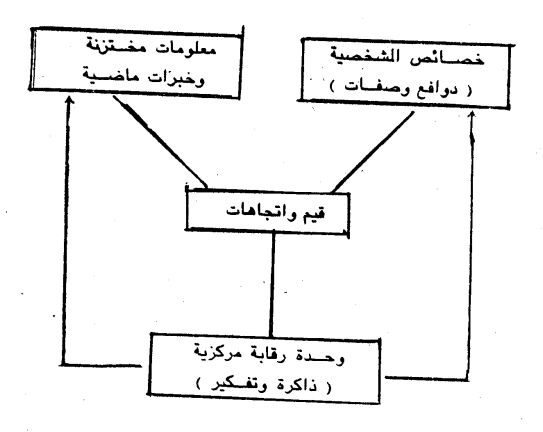
١ ـ تحديد أنواع المؤثرات التى أثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد ٠

٢ ـ اكتشاف كيفية ادراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له ٠

٣ ـ تحديد أسباب السلوك ٠

ويمكن استنادا الى هذا النموذج ارجاع السلوك الانسانى الى انواع الاثارة Arousal التى تحدثها المؤثرات الخارجية حين تتفاعل مع التكوين الذاتى للانسان (ادراكه دوافعه ، اتجاهاته) ٠ وبالرغم من أن هذا النموذج الأساسى لا يقدم اجابات قاطعة عن مشكلات سلوكية بعينها ، الا انهيوفرأساسا منطقيا ومنظما لتحليل المعلومات المتاحة لانتاج تفسير يصلح لحل هذه المشكلات ٠

وقد يكون من المفيد استكمال هذا النموذج بتقديم صورة تحليلية للتكوين الذاتى للفرد والذى يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية ٠ وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى :



ان خصائص الشخصية فى تفاعلها مع معلومات الفرد المختزنة تكون قيم واتجاهات الانسان التى ينقلها الى وحدة الرقابة المركزية (مكان ما فى المخ) بحيث تكون فى استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير الى ان يصل الفرد الى قرار بسلوك معين ٠

ثانيا ـ نموذج السلوك بين فردين The Interpersonal Behavior Model

لقد كان محل التركيز فى النموذج الفردى هو المتغيرات الداخلية أو عناصر التكوين الذاتى للفرد باعتبارها المحدد الأساسى للسلوك ٠ وهذه العناصر تتمثل فى الخلفية النفسية للفرد الناشئة عن خبراته وتجاربه الماضية التى تشكل « شخصيته » وتكوينه النفسى عموما وطريقته فى ادراك العالم المحيط به ٠

ولكن هذه المتغيرات الداخلية ليست هى العامل الوحيد المحدد للسلوك الفردى فان الفرد يتأثر ايضا بالعالم المحيط به ، وبالمواقف التى يجد نفسه فيها ، وبالأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم بشكل أو بآخر ٠ ان هذه « المتغيرات الخارجية » تؤثر تأثيرا واضحا على استجابات الفرد (سلوكه) ٠

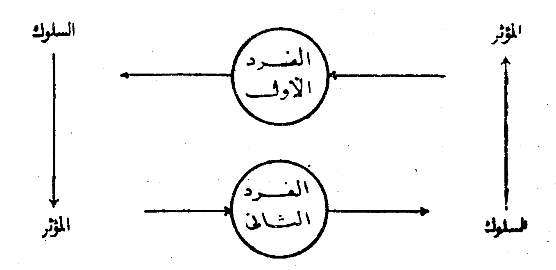
مثال ذلك ان الجو الاجتماعى فى العمل ، ونمط القيادة واساليب المشرفين

ونوعية الزمــلاء في العمل ، كلهــا عوامل خارجيــة تؤثر بلا شك على سلوك الفرد ٠

ومن ثم فان محاولة فهم وتفسير السلوك الفردى لابد وان تعتمد على أمرين حتى الآن :

١ ــ التكوين النفسى الذاتى للفرد والعمليات والمتغيرات الداخلية ٠

٢ ــ الجو المحيط بالفردوتكوينه الاجتماعى والحضارى ومن اهم عناصر الجو المحيط ــ الفرد الآخر ــ أى انسان آخر يتصل بالفرد وينشأ نتيجة لهذا الاتصال تاثير وتعديل فى سلوك الفرد الأول ، والنموذج التالى يعبر عن تاثير هذه العلاقة الثنائية بين فردين على السلوك ٠



ومعنى هذا النموذج أن سلوك الفرد الأول يعتبر بمثابة مؤثر بالنســبة للفرد الثانى ٠ ان سلوك الفرد الثانى لا يتحدد فقط بناء على المتغيرات الداخلية (تكوينه الذاتى) ولكنه يتاثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذى يتعــامل معه ٠ ويمكن ان نشاهد هذا النموذج فى التطبيق العملى فى مواقف متعــددة حيث نجد فى العــلاقة بين شخصين أن السلوك الانفعــالى من جانب الأول يستثير سلوكا انفعاليا فى الثانى ، فى حين لو بدات العــلاقة بسلوك متعقل من جانب الأول لكانت احتمالات السلوك المتعقل من جانب الثانى كبيرة ٠ وفى الحالات التى لا يتطابق سلوك الفرد فيها مع مستوى التاثير الواقع عليه من فرد آخر ، فهذا دليل على شدة تأثر الفرد الأول بدوافعه وتكوينه الذاتى ويتطلب هــــذا الموقف عادة معالجة خاصة ٠ مثال ذلك حين نجد شخصا ما غاضبا ومنفعلا فان حديثا وديا من شخص آخر قد يفهم على انه هجوم أو عدوان ، ولا شك أن هذا النوع من الاستجابة يتم تحت تاثير متغيرات داخلية طاغية ٠

ثالثا ـ نموذج سلوك الجماعة The Group Behavior Model

لقد راينا فى نموذج السلوك بين فردين كيف ان سلوك شخص ما يؤثر فى سلوك شخص آخر ويجعله يستجيب بشكل يختلف عما قد تفرضه عليه طبيعة تكوينه الذاتى · وهذا النموذج الذى يعد امتدادا لنموذج السلوك الفردى الذى يمكن تعميمه ليصف انماط السلوك لاعداد اكبر من الافراد فى تفاعلهم (جماعات) · مثال ذلك انماط السلوك فى اجتماع لمجلس ادارة شركة او اجتماع لمجلس ادارة شركة او اجتماع جمعية عمومية لاحدى المؤسسات ، هذه الانماط يمكن اعتبارها فى الأساس وكانها تتكون من عدد من العلاقات الثنائية · ولكن فى اغلب الأحيان لا يقتصر الأمر على مجرد تكرار للعلاقات الثنائية ، بل نجد كل فرد فى الجماعة يتفاعل مع باقى اعضائها ومن ثم يلزمنا نموذج ثالث لوصف كيف يتجدد السلوك فى هذه المواقف الجماعية ·

ان الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مر الزمن مرحليا · وبالتالى فان السلوك الفردى لعضو الجماعة يتم فى اطار هذه العلاقات ويتشكل الى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص · معنى هذا أن الفرد حين يستشعر انه باستجابته لمطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلا ، فانه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعدها السلوكية اساسا لسلوكه ، أى أن المؤثرات الجماعية تندمج فى التكوين النفسى للفرد وتصبح جزءا من المتغيرات الداخلية ·

وتنشأ الجماعة اولا فى صورة تجمع من الأفراد تربطهم مواقف مشتركة (كمجموعة العمال فى مصنع مثلا) ـ وهذا التجمع Togetherness يمثل خطوة فى سبيل تكون الجماعة Group · وحين تحليل السلوك فى الجماعة ، لابد من ان يؤخذ المناخ الذى توجد فيه الجماعة فى الاعتبار ، ومن ثم فان نموذج سلوك الجماعة كما عبر عنه هومانز «Homans» (١) يتكون من العناصر الآتية :

١ ـ الجماعة ·

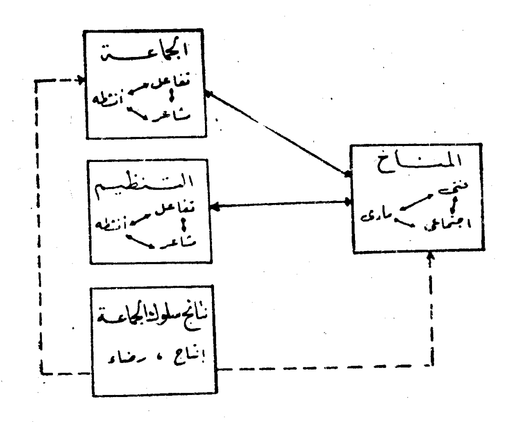
٢ ـ التنظيم الذى توجد به الجماعة ·

٣ ـ المناخ ·

---

(١) Homans, G. The Human Group. Harcourt, Brace and World, 1950.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر (ولكل منها عناصرها الذاتية) يتحدد سلوك الجماعة كما يتضح من الشكل الآتى :



نخلص من هذا الشكل أن سلوك الجماعة الذى يتبلور فى شكل انتاج أو رضاء لأفراد الجماعة انما يتحدد بناء على أشكال التفاعل والمشاعر والأنشطة التى تحدث داخل الجماعة والتأثير المتبادل بين الجماعة وبين التنظيم الذى تعمل فيه من ناحية والمناخ المحيط من ناحية أخرى .

الفصل الثالث

النموذج المتكامل للسلوك الانسانى

The Integrated Model of Human Behavior

من دراستنا لنماذج السلوك المختلفة تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الانسانى وهى تتركز فى أن الانسان يمثل نظاما متكاملا Integrated System يتكون من أجزاء متعددة يختص كل منها باداء وظيفة محددة · والصفة الأساسية للنظام المتكامل أن اجزاءه المختلفة تتعاون وتتفاعل فى سبيل الوصول الى نتيجة مشتركة يهدف اليها النظام المتكامل · ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة الى ادراك أن السلوك الانسانى فى اى مظهر من مظاهره انما هو انعكاس لنشاط أجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الانسانى · وبذلك فان السبيل العلمى الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو فى النظر الى جوانبه المختلفة فى ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى ·

وقد كان الاتجاه الى التركيز على بعض مسببات السلوك الانسانى وتجاهل غيرها من المسببات ، من أهم الأسباب التى أعاقت الوصول الى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الانسانى يصلح للتطبيق فى كافة المواقف الانسانية ·

ان وجهة النظر التى نعرضها الآن ، تستند الى ادراك السلوك باعتباره فعلا هادفا الى تحقيق رغبات انسانية محددة · وبذلك فان مسببات السلوك تكمن اساسا فى مصدرين :

١ ــ الرغبات الانسانية الموروثة ·

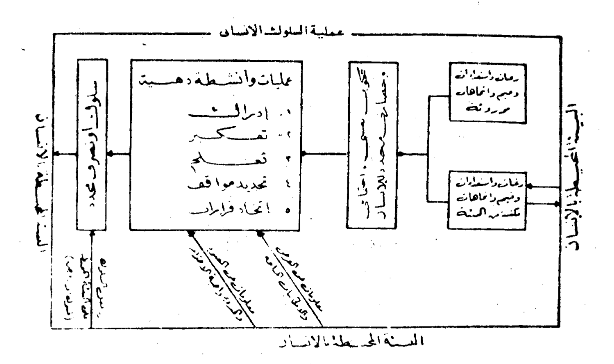
٢ ــ الرغبات الانسانية المكتسبة من البيئة المحيطة ·

ومن ناحية أخرى فان اشكال السلوك الانسانى وأنماطه سوف تتحدد على أساس :

١ ــ المواقف الانسانية المختلفة وما تتيحه للفرد من فرص وامكانيات لاشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات ·

٢ ـ ادراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والامكانيات المتاحة . وشدة القيود واهمية الالتزام بها ·

من ذلك نرى ان السلوك الانسانى يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات فى ذات الوقت ، كما أن اتصال الانسان بالبيئة يجعل أنماط السلوك فى تجدد وتغير مستمرين · ونستطيع اذن أن نعبر عن عملية تكوين السلوك الانسانى بالشكل التالى :



استنادا الى التصوير السابق لعملية السلوك يمكن أن تبرز مجموعات ثلاث من العوامل المحددة للسلوك الانسانى هى :

اولا ـ التكوين النفسى للانسان :

١ ـ التفكير :

ان تصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة جزئية لأفكاره · والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد . تتاثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل · ومهما يبدو السلوك الانسانى غريبا أو غير منطقى للملاحظ العابر ، الا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقيا وسليما وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره · ان كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير ان ينشىء لنفسه عالما خاصا حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره فى أغلب الأحيان · ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل

والتفسير هى محاولات يبذلها الفرد فى سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من اشياء ، افكار ، وافراد ٠

وعلى هذا الأســاس فنقطة الارتكاز فى بحثنــا عن محـــددات السلوك الانسانى هى فهم الطريقة التى يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد ٠ اننا نستطيع تفسير السلوك الانسانى جزئيا لو تمكنا من تحديد المبادىء التى تحكم نمو وتطور الافكار الفردية وتفاعلها ٠

٢ ـ الـــدوافع : Motives

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه ، أى تبعــاً لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافيا ، اذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد اصلا ٠ ان السؤال لماذا يتصرف الفرد ؟ هو سؤال عن الدوافع والاجابة تتلخص فى أن تلك الدوافع هى قوى محــركة Driving forces تتمثــل فى الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها ٠ أو الأمور التى يريد الفــرد تجنبها والبعد عنها ٠ فالانسان يريد القوة والنفوذ ، ويريد المركز الاجتماعى الكبير ٠ كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعى ، ويرغب فى تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه ٠

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التى توجه السلوك ، فانه يحدد الأهداف او النتــائج التى يسعى الفرد الى تحقيقهــا ٠ فالرغبة فى القوة مثلا قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابى ٠ والرغبة فى تحقيق مركزاجتماعى مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكى يحصل على عضوية ناد اجتماعى كبير ٠

ان دراسة الدوافع تزيد فى وضوح الصورة التى نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التى يعتنقها الفرد ، حيث تســاعد على توضــيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتى تحدد اتجاهه ومداه ٠ فالسلوك يتباين فى الاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعا للاختلاف فى الدافع وقوة مداه ٠

٣ ـ الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف فى المواقف المختلفة فى محاولة للتوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة ، كـذلك فانه يسلك مسترشدا بخصــائصه فى الاستجابة

التفاعل مع الافراد الاخرين · تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمرا منظما يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات · وبذلك فانه فى كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع (أو الفرد) ، فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة فى اختيار نمط السلوك الملائم ·

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات فى ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالى تصبح تصرفاته نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق ·

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصرا أساسيا فى تفسير السلوك الحالى والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد ·

ان الاتجاهات التى يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام فى السلوك والاستقرار والثبات فى أساليب التصرف أمرا ممكنا ، وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا ميسورا ·

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصى · كما ان الشخص يتأثر فى تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به كذلك فان الاتجاهات التى يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم ، فاتجاهات أفراد الاسرة ، الأصدقاء ، الاقارب والجيران كلها تسهم فى تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد · هذه الوحدة فى الاتجاهات تعتبر مصدراً من مصادر الثقافة العامة لمجموعات من الأفراد يعيشون فى مجتمع معين · ولا شك أن نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الأفراد الى الانحراف عن الخط الثقافى العام والالتزام بثقافة خاصة بهم ·

ولقد أوضحنا كيف ان الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف ان الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات فى اختيار نمط السلوك الملائم · وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها الى الاستقرار ، الا انها ليست جامدة ولا ساكنة ، فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور ، والأفراد جميعا يميلون الى الاستجابة لتلك التغييرات والتطورات بدرجات متفاوته · وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء اقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط واجبار ، تمثل تغييرا فى اتجاهات الفرد ، ودراسة عملية تغيير الاتجاهات أمر على جانب كبير من

الأهمية سواء من الناحية النظرية او العملية ولا شك أن جانبا كبيرا منمشاكل الادارة الصناعية الحديثة يمكنأن يحل لو تمكنتتلك الادارةمنتغييراتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا ، أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين فى السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع اخرى · ان عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسى فى تسهيل التطور الاجتماعى ، والصناعى ، والاقتصادى بصفة عامة ·

٤ ـ خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الانسانى وتحديد اتجاهاته بالاضافة الى التفكير والدوافع ـ هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته فى مواقف التفاعل مع الآخرين · لقد اوضحنا سابقا أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل انه دائما عضو فى جماعة ، ولذلك فانه يسلك ويتصرف دائما فى اطار اجتماعى ويتم السلوك غالبا فى شكل تفاعل مع افراد آخرين ·

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التى تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين · تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلالتجاربه وخبراته الشخصية · وعلى هذا الأساس نجد أن أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعا يضمرون له العداء ، لذلك نراه متحفظا فى علاقاته مع الناس ، ويساوره الشك فى كل اتصال له بالآخرين · وعلىالعكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعا على أنهمأصدقاء مخلصون وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنية وبلا تردد ·

تلك الخصائص فى الاستجابةللآخرين تماثل فىأهميتهاصفاتالشخصية Personality traits التى يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجى فى تفسير السلوك الشخصى · ان تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعى للفرد وفهم هذا السلوك ، وبالتالى فهى تساعد على التنبؤ بافعال وتصرفات الفرد ·

ثالثا ـ التكوين الاجتماعى للانسان :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هى المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التى يعيشفيها

الانسان . ان الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس . فالانسان عضو فى عائلة ، وهو يعمل فى تنظيم يجمع افرادا مختلفين، كما انه يمارس هواياته فى ناد معين . ويلتف حوله فى اغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التى تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبيا تمثل اجزاء من المجتمع الكبير الذى يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة الوانا عديدة من التأثير والضغط على سلوك الفرد ، فالفرد دائما فى تفاعل مستمر مع جماعة او اكثر من تلك الجماعات ، وبالتالى فان انماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد واهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين اعضائها .

من ناحية أخرى فان الفرد يساعد فى تغيير وتشكيل انماط سلوك الجماعة وتقاليدها . من هنا كان التعامل قائما ومستمرا بين الفرد والجماعة وبالتالى كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الانسانى .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الانسانية انه فى حالة اجتماع شخصين او اكثر . فلابد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة . وعملية القيادة تلك تمثل نوعا خاصا من التأثير على سلوك التابعين لابد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك .

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها . يستمر نمط التنظيم القيادى فى التطور والنمو الى ان تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك اعضائها . وحيث اوضحنا ان الانسان يحيا فى ظل جماعات مختلفة . اذن فان سلوكه فى اغلب الأحيان يتحدد وفقا لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات . لذلك فان فهم السلوك الانسانى يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الانسانى .

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها فى اشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة واهدافها – اى تتوقف قدرة الجماعة على التأثير فى سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته – على مدى ادراك الفرد لنجاح الجماعة فى اشباع حاجاته المختلفة .

وأخيرا فان تحديد الإتجاه الفعلى لتاثير الجماعة على سلوك الفـرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة · اذ يختلف الأفراد فى مـدى قبولهم لتاثير الجماعة وبالتالى فان هذا التاثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضائها ·

ثالثا ـ التكوين الحضارى للانسان :

يعيش الانسان فى مجتمع كبير يتعـدى تلك الجماعات الصـغيرة التى يتعامل معها مباشرة · ولهذا المجتمع صـفات أساسية تميزه وتكون الثقـافة العامة التى تصف الفرد العادى فى ذلك المجتمع · ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم ·

واللغة باعتبارها عنصرا حضاريا متميزا تساعد على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة · من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التاثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات · ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالى تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا ·

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الانسانى من خـلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين · كذلك أوضحنا تاثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك · من ناحية اخرى فقد بدانا تحليل اثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبينا اهميـة اللغة كعـامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد أثر المجتمع على سلوك الانسان لابد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبيـان الطبقات والطوائف المكونة له ان الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا وينتمى الى طبقة اجتماعية أو طائفة معينة · تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الانسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد · ان تاثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير ·

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى ·

خلاصــة :

ان نقطة البداية فى هـذا البحث هى الاعتراف بأن الفـرد هو الركيزة الأساسية فى أى نشاط انتاجى أو اقتصادى بصفة عامة · لذلك يجب أن يتركز البحث فى مجالات ادارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التى تحدد سلوك الفـرد وتجعله يتصرف فى ناحيـة دون أخـرى أو بطريقة معينة فى مواقف معينة · من هو الفرد سواء كان مستهلكا للسلع التى ينتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هى دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هى المؤثرات التى تتحكم فى عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأمثلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أى ادارى يسعى الى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم ، وتهدف جميعا الى محـاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذى يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات الى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يرفع الخسـارة والفشل بمشروعات أخرى ·

لقد كانت المفـاهيم التقليـدية للسلوك الانسـانى تقوم على مبـادىء وافتراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية · ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع الى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها · وأن الفرد يخضع فى سلوكه لتـأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها · من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد بحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذى يحقق له أقصى منفعة ممكنة ·

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دوافع متعددة ومعقدة وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا ، الا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم · وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر · ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة فى تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف فى كل الأحيان بالطريقة التى

نعتقد أنها تحقق له منفعة ما · وبرغم هـذه التصرفات غير الرشيدة الا ان هناك منطقا داخليا لتصرف الانسان وسلوكه · وعلى ذلك فان الأساس الأول فى فهم السلوك الانسانى هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع أو الباعث عليه ·

من ناحية أخرى فالانسان لا يسـتطيع ان يعيش بمعزل عن غيـره من الأفراد ، لذلك كان لابد من اخذ تلك المؤثرات الاجتمـاعية فى الاعتبـار عند تحليل السـلوك الفردى · وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسـية عـلى السلوك الانسانى فيما يلى :

١ ـ هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانسانى فى أتجاه المحافظة على الحياة والبقاء ·

٢ ـ الانسان عضو فى مجتمع كبير فهو يتاثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيهـا ويصبح لتلك القوى الاجتماعية تاثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التى يتبعها ·

٣ ـ فى ذات الوقت فان الفرد يخضع لتاثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء فى العمل · ولكل من تلك الجماعات عادات وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التى يجدر به اتباعها ان أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها ·

٤ ـ لكل فرد باعتباره انسانا « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد ، تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة · وقد يكون الفرد قلقا أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان او التسلط ، كما قد يصبح سلبيا أو انطوائيا · ذلك النوع من الشخصية يحدد انماط السلوك الانسانى ويساعد على تفسير تصرفات الفرد ·

٥ ـ بالاضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فان هناك انماطا عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة أو جماعة محددة ، اذ نجد سكان السواحل يختلفون فى انماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلا ·

٦ ـ وأخيرا فان وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال

التى تاخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة ٠ لذلك نجد ان الأفراد يميلــون الى تكوين انطبــاعات محــددة عــن الأشــياء والأشخاص والأفكار ٠ تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد فى ناحية معينة دون الأخرى ٠

ان تلك الأفكار التى اوردناها عن السلوك الانسانى ومحدداته يمكن ان نصوغها فى شكل مبادىء اساسية تســاعد على تفسير السلوك والتنبؤ بــه وهناك على الأقل مبادىء اساسية ثلاثة تحكم السلوك الانسانى هى :

١ ـ مبدا السببية Principle of Causation

٢ ـ مبدا الدافع Principle of Motivation

٣ ـ مبدا الهدف Principle of Goal Orientation

المبدا الاول ـ مبدا السببية :

ينص هذا المبدأ على ان السلوك الانسانى لا ينشا من العدم ٠ بل ان هناك سببا لكل سلوك ٠ ان مبدا السببية ينطــوى على المفهوم الشائع بان للبيئــة والظروف المحيطة بالفرد تاثيرا على سلوكه ٠ ان الفكرة الأساسية هنا هى ان هناك اسبابا مختلفة ينطوى عليها السلوك الانســانى ٠ اذن أساس ضرورى لتفسير السلوك هو البحث عن أسبابه ٠

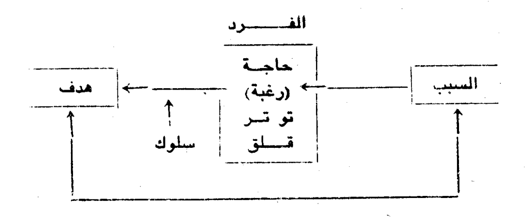
المبدا الثانى ـ مبدا الدافع :

ان هناك اسبابا للسلوك الانسانى وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه فى ناحية دون الأخرى ٠ اى ان هناك حاجات او رغبات او قوى تؤثر على سلوك الفرد وتحــدده ٠

المبدا الثالث ـ مبدا الهدف :

ان لكل سلوك انسانى هدفا محددا يسعى الى تحقيقه ٠ ان الفرد اذ يسلك فى اتجاه معين انما يسعى الى تحقيق هدف العامل اذ يزيد انتاجه انما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة فى الانتاج ، والمستهلك اذ يتحمل اســعارا مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هنــاك هــدف يريد الوصــول اليــه من وراء ذلك الانفــاق ٠

ان هـذه المبادىء تسـاعد على تكوين أسـاس لتفسير وفهم السـلوك الانسانى • ان السلوك الانسانى يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف • ان السلوك ينشأ لسبب معين ، ويتخذ قوته وفعاليته ، بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذى يسعى الفرد الى تحقيقه • والوصول الى الهدف يلغى الدافع وبالتالى ينتهى السلوك• مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع • ان هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة ، وهذا السبب يخلق الشعور أو الدافع أو الحاجة ، ويتحدد الهدف فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك . وبالحصول على الطعـام ينتهى الشعور بالجوع وبالتـالى يتوقف الفـرد عن البحث عن الطعام • ويمكن التعبير عن هذه المبادىء فى تكاملها وتفاعلها كما يلى :



البـــاب الثـــانى

المحددات الفــردية للسلوك

INDIVIDUAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR

((تكون المحـــددات الفــردية للســلوك ذلك النســـيج المتشـــابك من المدركات والدوافع والخبــرات والاتجــاهات وخصائص الشخصية التى تميز الفرد عن غيره مـــن الافراد وبناء على هذا النسيج المتميز فان كل انسان يختلف جــزئيا عن كــل انسان آخر وتعمــل هــذه المحـــددات الفــردية كاداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحديد معانيها . ومن ثم اختيار أنماط الاستجابات (السلوك) التى تصدر عـــن الانسان)) .

الفصل الأول

الادراك

PERGEPTION

الادراك هو عملية استقبال المثيرات الخـــارجية Stimuli وتفســيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك ·

وتبدا عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خــلال احدى أو بعض الحواس الخمس Senses · وينتج عن هذا الاكتشاف «شعور» الفرد بالمثير Sensation · ويمثل « الشعور » عملية جزئيــة من الادراك ، حيث تبقى عملية اخرى هامة هى تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لهــا معنى · وتتوقف هذه العملية الأخيرة على انواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليهــا كاساس لتحليــل وتصنيف المشــاعر الجديدة · بمعنى اكثر تحديدا فان عملية الادراك المتكاملة تتم كالآتى :

١ ـ يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خــلال الحواس الانســانية ·

٢ ـ يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لأشياء سبق له استشعارها ·

٣ ـ يقارن الانسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلوماتوالمعانى المختزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة ·

الشــــعور Sensation

تبــدا عمليــة الادراك عادة حين يصــل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشــارات من مثيــرات خارجيــة Stimulus inputs ومن ثم تتولى ادوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ فى صورة نبضات عصبية ممــا ينتج عنه الاحساس او الشعور بالضــوء ، والصوت ،

والرائحة والملمس ، والمذاق ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسان دورا اساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ ·

ويحدث هـذا بالنسبة للضوء والابصـار من خـلال العين ، والصـوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التى تتصل كل منها بأحد ادوات الاستقبال الحسية الخاصة · كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التاثير الداخلية ومنهـا حالات الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية ·

عملية التكيف والتغير فى الادراك :

ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنـه انخفاض الاحساس او الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » · ويطلق على درجة الاحساس التى يصل اليها الانسان فى تلك الحالة « مستوى التكيف » «Adaptation Level» وهى تمثل معيارا يستند اليه فى قيـاس المثيرات الأخرى · ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة ، مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو اكثر توهجا فى حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة اذ فى هذه الحالة الأخيرة قـد لا يمـكن تمييز ضوء المصباح ·

تحويل المشاعر الى معان :

تتاثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

١ ـ البيئة المادية والاجتماعية للفرد ·

٢ ـ التركيب الفسيولوجى للانسان ·

٣ ـ الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد ·

٤ ـ تجارب الفرد وخبراته الماضية ·

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد عـلى تحديد الأشياء والأشخاص اللذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما · فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة · بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون الى الاختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم · فقـد يختلف أعضاء الأسرة الواحـدة فى مستويات التعليم والثقـافة ، العمـر ،

الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين ·

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه انما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى . فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيدا وأقل تكاملا من الشخص المرتفع الذكاء ·

كذلك فان لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها وتلك الحاجات تسهم فى تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالى تؤثر فى سلوكه · ان الفرد يميل الى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته ·

وأخيرا فان الادراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته ·

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين ، الا أن هناك بعض الأسس العامة والمشتركة فيما يدركون · فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبى . كما أن كثيرا من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها . كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الادراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابه ·

وفى مجال دراسة العالم الادراكى للأفراد المختلفين تعترضنا دائما صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث · أى أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو ·

ولقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطورا سريعا فى السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى وأهمها :

١ – ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية Selective

٢ – يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة ·

٣ – ان صفات أو خصائص أى جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء ·

٤ ـ ان التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته ·

٥ ـ التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية ·

٦ ـ يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية ·

الفرض الأول ـ « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية » :

ان الانسان يروى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد · فالفرد يرى المبانى ذات اشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث ان الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول · ولكن مايراه الانسان يمتد لأكثر من هذا ، انـه يرى شيئا محـددا له لون وحدود وصلابة معينة ، وبالتالى فان هذا الشىء يصبح له معنى واضح فى ذهن الانسان ·

من ناحية اخرى فالانسان لا يرى كل شىء يقع فى دائرة نظره أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال ادراكه اما لعدم أهميتها او لعدم رغبته فى رؤيتها · كذلك فان الأشياء التى يراها الانسـان لا تنتقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضها من تلك الخصائص لا يتم ادراكها ·

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التى تريد رؤيتها والطريقة التى يراها بها · فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتداخل لتغير صـورة الأشيـاء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد فى صورة خاصة به ·

وتنقسم تلك العوامل المحددة للادراك الى نوعين :

١ ـ عوامل تتعلق بخصائص الشىء موضع الادراك Stimulus

٢ ـ وعوامل اخرى تتصل بالشخص ذاته الذى يدرك Perceiver

١ ـ فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضـاء ، كذلك فان كثرة تكرار الشىء تزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيونى الذى يتكرر مرات كثيرة فى اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة · ولعل ذلك مـن أهم المبادىء التى كان خبراء الاعلان يستندون اليها فى رسم حملات الاعلان وذلك بتكرار نشر الاعلان مرات عديدة · من ناحية اخرى فان شدة او قوة المؤثر (أى

الشيء موضع الادراك) تساعد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهورى عن الأصوات الخافتة ،كما يسهل ادراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم · واخيرا فان الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التى تزيد من فرص الادراك ، لذلك فان الاعلانات المضيئة المتحركة يسهل ادراكها عن الاعلانات الثابتة ·

تلك اذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتى تجعل عملية الاختيار فى الادراك أسهل وأسرع ، أى يميل الفرد الى ادراك الأشياء والأشخاص التى تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحى سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة ·

بعض الأمثلة على أثر خصائص المؤثر فى الادراك :

(أ) اذا نظرنا الى الأشكال الآتية فسنجد أن الغالبية منا تراها على أنها حروف O , E , B على التوالى على الرغم من أن الأشكال تحتوى فجوات واضحة ·

B E O

وهذه العملية تشير الى ميل الأفراد عادة الى ادراك الأمور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوى على فراغات أو ثغرات · ويمكن أن نجد أمثلة أخرى لهذه الحالة فى كثير من المواقف العملية فى حياتنا اليومية ·

(ب) الشكل التالى يحتوى على عدد من النقط ،والسؤال هل هذه النقط تتمثل صفوفا أو أعمدة ؟

. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .
. . . .

تبدو هذه النقط وكأنها صفوف نظرا لتقاربها أفقيا فى حين انه يمكن

النظر اليها على انها اعمدة ايضا .ولكن هذه النظرة الأخيرة لا تبدو الا بامعان النظـر

٢ ـ ومن ناحية أخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Personal Factors والتى تساعد فى عملية الادراك الاختيارى ·

ويتبلور تاثير تلك العوامل الشخصية على عملية الادراك فى كونها :

(أ) تحدد مجال أو نطاق الادراك Span of Apprehension

(ب) تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها ·

(جـ) تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفـرد ·

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدود لما يستطيع الفرد ادراكه أو مـا يسمى بالمجال الادراكى ، مثلا اذا طلب الى الفرد أن يذكر العدد الصـحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فان نطاق الادراك لا يزيد على ثمانية وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الادراكى يتروح بين ٦ ، ١١ ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى مدى هـذا المجال الادراكى طبقـا لصفاتهم الذاتية ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لم يدركها الآخرون ·

من ناحية اخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو اضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين · فالشخص الذى رسب فى الامتحان لشغل وظيفة نجده اكثر حساسية لادراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، فى حين أن الشخص الذى اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه الفاظ النجاح ، أى أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين · كذلك فـان الحاجات الشخصية واهتمامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء من غيرها · مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معمارى لزيارة صديق لهما فى منزله الجديد · نجد الطبيب يتجه مباشرة الى ادراك أن المنزل غير صحى نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، فى حين يكشف المهندس المعمارى أن الطلاء المستخدم ليس جيدا · كذلك تؤدى الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد الى تحديد معانى الأشياء التى يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات · فكلمة « جامعة » مثلا تثير فى رب العائلة شعورا بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التى يطلب ابناؤه شراءها -

فى حين أن الكلمة ذاتها قد تثير فى نفس الأستاذ الجامعى شعوراً بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذى ينتمى اليه · وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معانى مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية ·

واخيرا فان حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجزاء من الشىء موضع الادراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشىء بناء على هذا الاختيار الناقص · والصورة الجديدة تلك وان كانت مخالفة تماما للحقيقة الا انها تتفق مع رغبات الشخص · مثال ذلك الطالب الجامعى الذى حصل على تقدير ممتاز فى احدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك المادة ولا يذكر له الا انه رجل عادل يعطى الطالب حقه ويضفى عليه من الصفات الحميدة الشىء الكثير الذى قد يختلف عن الحقيقة التى يعلمها الطالب جيدا · وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب فى الحصول على تقدير مناسب فى احدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له فى مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى الى اقناع الآخرين بها ·

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الادراك عملية اختيارية أنظر الى الصورة التالية وتمعن فيها قليلا تجد أنه يمكن ادراكها على أنها :

١ ـ فتاة حسناء ·

٢ ـ عجوز شمطاء ·



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء ؟

ولا شك أن أى الصورتين يراها الفرد لأول وهلة تتوقف على كثير من العوامل السابق ذكرها وقد يكون أهمها فى هذه الحالة « الدوافع » ومن ثم تحدد طريقته فى رؤية الصورة ·

الفرض الثانى ـ « يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة » :

ان الأشياء والأشخاص التى يُدركها الفرد وان تم ادراكها منفصلة عن بعضها الا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات ادراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى · ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متبـاينة ومختلفة ، الا أنه يميل أن يربط بين تلك المدركات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل · فالجامعة ترتبط فى هـذا النظام الادراكى بالثقافة العامة مثـلا ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما الى ذلك · وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط ادراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة ·

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم المدركات منها :

١ ـ تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلهـا تنتظم فى مجموعة واحدة · مثلا أن يقابل أحد الأفراد صديقا له فى متجر معين يجعـله يجمع بينهما فى مجموعة ادراكيـة واحدة · وبالتالى فانه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر المعين وبالعكس فانه يذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه · كذلك فان التقارب فى الزمان يجعل المدركات تنتظم فى مجموعة ادراكية واحدة · مثلا أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معا فى مجموعة ادراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد » ·

٢ ـ التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات ادراكية متناسقة · مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علبة الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان الى الربط بينهما فى مخيلة الفرد ·

٣ ـ تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التى تركز عليها · فالثقافة الأمريكية التى تبـرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء · كذلك فان الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساسا

لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس عـلى أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا ٠

٤ ـ يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات ٠ فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر فى الدول النامية ، أو ان الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا ٠ ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها ٠

ويعتبر هذا الميـل لتنظيم المدركات فى مجموعات عـلى أساس علاقات السبب والنتيجة من اهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعى ٠ ففى ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس الى الربط بين ظواهر مختـلفة على أســاس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجى الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها أثر خطير على السلوك الانسانى وبالتالى تصبح دراستها أمرا ضروريا ٠

الفرض الثالث ـ « ان صفات او خصائص اى جزء مما يدركه الفرد انما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء » :

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم فى فراغ بل ينتظم تلك الشركات تنظيم ادراكى متناسق ٠ لهذا فان صفات أو خصائص أى شىء جديد يتم ادراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعـا لصفات وخصائص المجموعة الادراكية التى سينضم اليها هذا الشىء الجديد ٠ بمعنى أن الفرد يميل الى ادراك الأشياء المختلفة على انها نفس الشىء اذا كانت تنتمى الى نفس المجموعة الادراكية ٠ مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فانه يميل الى أن يصف أى طالب جامعى بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتى قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التى يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة أو حين يميل الفرد الى ادراك أى موظف حكومى على أنه روتينى او خامل ، لأن هذه هى الصورة العامة التى التصقت فى ذهنه عن الموظف الحكومى ٠

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخـر هـو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميـل الفرد الى تجاهل تلك الفـروق ورؤية الأجزاء على انها متشابهة Assimilation

أى أن ادراك أى شىء محـدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشـياء الأخرى التى تكون المجموعة الادراكية التى سينضم اليها هذا الشىء ٠

ولا شك أن « الاطار الفكرى » Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التى يتم بهـا ادراك شىء معين ٠ فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل الى ادراك أى يهودى على أنه مبتز وماكر ، كذلك فان الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجى الجامعة يميل الى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية ٠

كما قد يحـدد الفرد لنفسـه مسـتوى متوسـطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس اليه ٠ فقد يثور نقاش حول اباحة الهجرة للخارج بدون قيود ٠ أو وضع قيود مشددة عليها ٠ فاذا اعتبر الفرد أن الرأى الوسط هو اباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيـود والاجراءات لحماية مصالح البلاد فانه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها او على انها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها الى ذلك الراى الوسط الذى ارتضاه لنفسه ٠

الفرض الرابع ـ « ان التغيـر فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته » :

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الادراك تتأثرجزئيا بأنواع الحاجات wants التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى الى اشباعها ٠ من ناحية أخرى ، فان الادراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فان التغير فى المعلومات يؤدى الى التغير فى المدركات ٠ وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الادراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتتفاعل فى أكثر الأحيـان ٠ فحيث يشـعر الفـرد بحاجات جديدة نراه يسـعى للحصول على معلومات جـديدة تسـاعده على اشباع حاجاته ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا ٠

ان حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين فاذا اعترض الفرد عائق يمنعه من اشـباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير فى أفـكاره ومدركاته ، فالطالب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة الى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه ٠ ان التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى اشباع الحاجات قد

يأخذ اتجاهين ، الأول تغير فى اتجاه العمل على ازالة أسباب الفشل ، والثانى تغير فى اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد الى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقه والواقع • ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكرى هو شدة أو قـوة الحاجة التى يشعر بها الفرد ، فاذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف الى التمنى والأمل ، فاذا زادت الرغبة أدى هذا الى اتجاه التفكير فى محاولة اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف • وقد تؤدى زيادة الرغبة على حد معين إلى اغراق الفرد فى الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى •

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير فى التفكير نتيجة للتغير فى الحاجات هو دقة الفرد فى ادراك العائق الحقيقى فى سبيل تحقيقه لهدفه • فاذا فشل أحد المرشحين فى الانتخابات فانه قد يفشل فى تبين السبب الحقيقى لفشله ، وهو انه لم يقنع الناخبين بارائه ومعتقداته ، وتراه ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالى فان أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه تبقى على ما هى عليه •

الفرض الخامس ـ « التغير فى المدركات يتأثر جزئيـا بخصائص المدركات الحـالية » :

ان التغير فى مدركات الفرد ـ الذى ينتج من التغير فى حاجاته وفى المعلومات التى يحصل عليها ـ يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التى كونها الفرد قبل ذلك • ان أى فرد له نظام فكرى وعقلى معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضـح غير المعقـد Simple, Undefferentiated الى النظم الفـكرية أو العقليـــة المركبـة Complex, Differentiated . مثال التنظيم الفكرى البسيط تجده فى الفرد الذى يكون لنفسه صورة معينـة عن النظم الاقتصادية المختلفة • مثلا حيث يدرك تلك النظم المختلفة على أنها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالى فان نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء • على العكس من هذا النظام الفكرى Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فردا آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الراسمالى فى جانب ، بينمايربط بين النظم الاشتراكيةوالشيوعية فى ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكرى فان الفرد يميز فى ادراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية •

من ناحية أخرى فان التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من

حيث درجة التوافق بين المدركات التى يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينهـا فقـد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحيـاة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . وبالتالى فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك • وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق • من ناحيـة أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هى سبيل تنظيم الاقتصاد القومى ولكنه فى ذات الوقت يؤمن بأن لا داعى لوضع قيود أو حـدود على الملكيـة الفردية ، وبالتالى فان درجة التوافق بين المدركات فى هذه الحالة تكون أقل • وبصفة عامة فان التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التى تميـز التنظيمات الفـكرية هى درجة التـرابط Interconnectedness بينها فى الفرد الواحد • فقـد نجد أن هنـاك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه فى كل تلك المجالات • مثـال ذلك الفرد المتدين الذى ينأى عن الغش فى التجارة أو الكذب فى المعاملات • من ناحيـة أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة . مثال ذلك الشخص المتدين الذى يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة ، ولـكنه مع ذلك لا يرى غضاضة فى الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية ـ البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد ـ تحدد الى درجة كبير ما اذا كانت المعلومات الجديدة التى يحصل عليهـا الفرد سوف تؤدى الى تغيير فى الأفـكار والمدركات Cognitive Change حيث أن الفرد يميل، عادة الى مقاومة أى تغير فى أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجـديدة التى يحصل عليهـا وهو يحـاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن Balance • مثال ذلك الفرد العادى فى مصر قد يعتقد بان الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فاذا فرض أن قرأ هذا العربى مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربى تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن انه سيصف هذا الكاتب بانه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية • أى أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التى لا تتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة • بنفس المنطق فالشاب الاشتراكى المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة فى القطاع العام والاسراف وانخفاض الانتاجية فى

تلك المشروعات المؤممة ، فانه لا يميل الى تغيير افكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكى وعلىانحراف بعض المسئولين • وقد يقاوم الفرد تغيير افكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففى حالة الشاب الاشتراكى فانه قد يسلم بعدم صلاحية التأميم مثلا فى قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكى فى الصناعات الأساسية • أى أن الشخص يحاول اعادة تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية •

الفرض السادس ـ « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » :

ان عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقةونوع التنظيم الفكرى الذى كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التى تميز الفرد• مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد• فالأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور • وقد اتضح أن الأفراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون إى معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق ، فى حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عمليات اعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم •

كذلك فان الأفراد يختلفون فى قدرتهم على تحمل الغموض والابهام فى المعلومات • فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور الى نوعين أساسيين لا ثالث لهما ـ أبيض وأسود ، موجب وسالب • وبالتالى فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم •

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close-mindedness من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة • هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات اعادة التنظيم الفكرى Cognitive restructuring

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوى العقول المتفتحة Open-mindedness اكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة •

الجوانب الاجتماعية فى الادراك :

اهتم علماء الادراك بدراسة تاثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الادراك فى امرين :

١ ــ استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كان يرى الشخص ضوءا او يسمع صوتا او يتقبل معلومات او افكارا جديدة ·

٢ ــ تفسير تلك المؤثرات واعطائها معانى محددة · فالضوء الذى تمت رؤيته قد يفهم على انه صادر من عود ثقاب او مصباح سيارة آتية من بعيد او غير ذلك او حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على انه انفجار اطار سيارة او قنبلة ·

ومن ذلك نرى ان قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما فى عملية الادراك ، فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما انها تساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من ناحية اخرى · وقد اتجه كثير من الباحثين فى علم النفس الى التركيز على دراسة الادراك من خلال تفهم عمليات الاحساس · ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا ، فالادراك يتاثر فى ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) ·

وتبرز اهمية العوامل الاجتماعية فى الادراك فى المواقف التى تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما . فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر اخرى للمعلومات لكى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها · وتؤدى العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا فى تكوين المجال الادراكى للفرد · الدور الاول انهـا تمثل مصـدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد فى تكوين مدركاته على رأى الجماعة التى يتصل بهـا ، أو قرار رئيسه فى العمل ، او تعليمات وقواعد تعلمهـا من تفاعله مع الأفراد الآخرين · والدور الثانى الذى تلعبه العوامل الاجتماعية فى العملية الادراكية انها تسـاعد الفـرد فى تخفيض الغموض الـذى يعانيه من بعض المدركات فيضطر الى الالتجاء الى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معانى المدركات · مثال ذلك ان بعض ملامح الوجه للانسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة او عواطف ومشاعر وقتية وعارضة (كالتهجم مثلا) · فى تلك الحالة فان الادراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة ·

---

(١) Peter Suedfeld, Social Processes.
W.M.C. Brown Co. Publishers-Dubuque, Iowa, 1966 p. 11.

وتتركز اهمية العوامل الاجتماعية في الادراك حين ننتقل الى دراسة عملية ادراك الأشخاص لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تنطوى عليه تلك العملية من اهمية خاصة للادارة والمسئولين عن العمل الادارى ٠

وتتبلور هذه القضية فى نتيجة اساسية هى « أن ما يتم ادراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » ٠ أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك ٠ ومن اهم تلك العوامل ما يلى :

١ ـ طبيعة الموقف الانسانى نفسه والدور الذى يلعبه الفرد فى هذا الموقف ٠

٢ ـ قدرة الشخص على التدبير والحكم الموضوعى على الأمور ٠

٣ ـ صفات الشخص موضع الادراك ٠

٤ ـ كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد

تركيز لأهم المفاهيم عن الادراك :

١ ـ ان السلوك الانسانى يتحدد الى درجة بعيدة تبعا لنوعية ومدى ادراك العالم المحيط ، ومن ثم فان تغيير السلوك الى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله ٠

٢ ـ ان الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون اشياء مختلفة على ان لها معنى واحدا ٠

٣ ـ ان ادراك الأفراد يتحدد اساسا بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معانى تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعانى الأصيلة للاشياء ٠

٤ ـ يدرك الأفراد الأشياء التى يترتب عليها تحقيق رغباتهم او التى يعتقدون انها ستحقق رغباتهم ٠

٥ ـ يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، فى حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التى تستمر ، وقد يبالغون فى تصوير معانيها وتضخيم آثارها ٠

وتمثل عملية التجاهل هذه محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمى بها نفسه ، ولكنه اذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر فى تجاهله لها ويعمد الى ادراك الأمور بمعناها الصحيح ٠

الفصل الثاني

الدافعية

MOTIVATION

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation . وليس من شك أن الادارة فى اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الانسانى وصولا الى التنبؤ والسيطرة عليه . تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الافراد الذين تتعامل معهم .

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى .

ولعل من أكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive . وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذى تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته . وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على أنه «التفسير» الوحيد للسلوك كالآتى :

(صندوق أسود)

المثيرات الخارجية ← | الدوافع الفردية | ← السلوك المشاهد

Black Box

وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئى كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقبل أن تنشأ

كل اشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط ٠ ومن ثم فقـد ظهر اتجاه فى علم النفس فى الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التى قدمها عالم النفس « موراى Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

- دافع الجوع Hunge
- دافع الجنس Sex
- دافع الحب Love
- دافع الفضول Curiosity

كذلك قدمت تقسيمات اخرى للدوافع كالآتى :

- الدوافع الفطرية (الموروثة) ٠
- الدوافع المكتسبة ٠

كما اشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، واخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة ٠ ومن العلمـاء من قسم الدوافع الى دوافع « فعـالة » Conscious واخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational واخرى «عاطفية» Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هـذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من أوجه نقص شديدة اهمها :

١ ـ أن هـذه التصنيفات للدوافع لم تكن لبحوث ودراسات علميـة (تجريبية او ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجيها ٠ بمعنى ان هذه التقسيمات للدوافع ينقصهـا الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانسانى ٠

٢ ـ ان هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانسانى ، وهذا أمر ترفضه نتائج البحث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث ان الدوافع فى وصفها الصحيح ان هى الا احد العوامل التى تشترك فى تحـديد السلوك ٠

(١) H.A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938).

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسى للسلوك الانسانى ٠

تعريف الدافعيـــة :

الدافعية احد مجالات البحث الرئيسية فى علم النفس التى تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانســانى (والحيوانى) (١) ٠ فالدافعية لهذا التعريف هى عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار ، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك ٠

وثمة تعريف آخر للدافعية (٢) ، بأنها الاسم العام الذى يعبر عن حقيقة أن السلوك الانسانى يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلى ٠

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية الى اتجاهين :

ـ الاتجاه المحدود Narrow View

ـ الاتجاه التوسعى Broad View

امثلة الاتجاه المحـــدود ما يذهب اليه ماير Maier (٣) من أن تعبيـــر الدافعية يقتصر على السلوك الذى يرمى الى تحقيق هـــدف Goal oriented behavior كذلك نجد أن براون وفاربر Brown and Farber (٤) يقصران

---

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion. A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) G. Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N.Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N.Y., McGraw-Hill, 1949.

(٤) Brown, J.S., and Farber, I.F., Emotions Conceptualized as intervening variables with suggestions towards a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

وظيفة الدافعية على اثارة السلوك او بعث السلوك فى حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك ٠

وعلى العكس من ذلك نجد ان بعض الكتاب امثال يونج Young (١) يرى ان تعبير الدافعية ينصرف على كافة انواع السلوك وبيندرا Bindra (٢) الذى يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك فى نفس الوقت ٠

وعلى الرغم من ذلك التناقض والتضارب فمازلنا نستطيع ان نحدد بعض النظريات الأساسية فى مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم
Learning theories of motivation

٢ ـ النظريات الوجدانية الدافعية
Hedonic theories of motivation

٣ ـ النظريات الاجتماعية للدافعية
Theories of social motivation

٤ ـ نظريات تاكيد الذات Self actualization theories

أولا ـ نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

ان نظريات الدافعيـة الناشئة من تطور نظرية التعلم تركـز على بعض المفاهيم الأساسية وهى :

(١) القوة الدافعة Drive

(ب) الحـافز Incentive

(جـ) التاكيد او التعزيز Reinforcement

والمثال على تلك النظـريات هى نظرية تخفيض القوة الدافعـة Drive Reduction theory التى روج لها « هل » Hul (٣) ـ وتقوم تلك النظرية

---

(١) Young, op. cit.

(٢) Bindera, D., Motivation : A systematic reintragation. New York : Ronald, 1959.

(٣) Hull, C.L., Principles of behavior. N.Y., Appleton — Century — Crobtsy, 1945.

وفى أساسها افتراض أن الانســـان يسعى الى حمـــاية بقـــائه من النــــاحية البيولوجية ٠

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ ـ ان الحاجات البدنية (الحاجة الى الأكل ، النوم ، الراحة ٠٠٠) هى المصدر الأساسى للدوافع ٠

٢ ـ ان شعور الانسان بنقص معين فى النواحى البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسعى الى اشباع ذلك النقص ٠

٣ ـ ان القوة Drive تثير أو تبعث السلوك الــذى يحقق الحـــاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك ٠

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعـــة الأولية عبـــارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها اشباعا معينـــا ٠ وقد عـــدد « هل » بعض تلك القوى الدافعـــة الأولية التى تنبع من الشـــعور بالنقص البيولوجى والتى يرى ان وظيفتها الأساسية هى اثارة السلوك ٠

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبىء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذى يوجه ذلك التصرف فى اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة ٠

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أى اشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلمـــا يختزن فى ذاكرة الفرد حتى اذا ما نشـــأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وأثارت الفرد للتصرف فان التعلم أو الخبرة السابقة هو الذى سيحدد اتجاه السلوك ٠

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم فى توجيه السلوك قد وضعه « هل » فى شكل قانون يمثل الى حد كبير « قانون الاثر Law of Effect » الذى وضعه ثورنديك (١) Thorndike والذى يقول ان التصرفات التى ينشأ عنها مباشرة تخفيض فى الحاجة (اشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويميل الفرد الى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة ٠ بينما التصرفات التى لا تؤدى الى مثل ذلك

---

(١) Thorndike, E.L. The Law of Effect, Amer J. Psychol. 29, 212-222, 197.

الاشباع يميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها اذا نشأت نفس الحاجة مرة أخـرى ٠

والى جانب تلك القوى الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تنطوى على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومكداتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعـلم والعـادات) وفى رأى « هل » أن السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القـوى الدافعة الأولية والمكتسبة ٠

ان أساس النظرية اذن أن السلوك = القوة الدافعة الأولية × القوى الدافعة المكتسبة وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ ـ يقـول « هب » Hebb (١) ان الدوافع لهـا شقان ـ اثارة السلوك وتوجيهه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافعية (الاثارة) ولكنه لا يفسر الشق الثانى (التوجيه) بينما يعتقر « هب » أن ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدافعية ٠

٢ ـ ان مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر Tension نتيجة للألم والشـعور بالنقص ٠ ويعـاب على ذلك أن الألم ليس المصدر الوحيد للدوافع ، ولذلك فان نظرية الدوافع ينبغى أن تاخذ فى الاعتبار نواحى السرور والراحة فى حياة الانسان ٠

٣ ـ القول بأن الانسـان يسعى فى تصرفاته الى اجتنـاب الألم وجلب السرور ليس دائما صحيحا حيث أن الانسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات الشاقة) ٠

٤ ـ أن قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يحد من مفهوم الدوافع الى حد كبير ٠

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة :

من المسلم به أن فكرة تخفيض القوة الدافعة تنطوى تحتمعظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة ٠ ولكن مفهوم الحاجة لايقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية ٠

(١) Hebb. D.O., The Organization of Behavior, N.Y., Wiley, 1949.

ثانيا ـ النظريات الوجدانية للدافعية :

تركز تلك النظـريات على مفهوم الوجـدان Affect على أنه المصـدر الأسـاسى للدوافع • وعلى ذلك نجد أن احـدى تلك النظريات (نظرية اثارة الوجدان Affective Arousal Model) تعرف الدافع على أنه •

« ارتباط وجدانى قوى يتصف بخاصية مستقبلية ومبنى على ارتبـاط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » •

بمعنى أنه اذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فان تكرار هذا الحادث يوحى الى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتـالى يدفعه الى السلوك فى اتجاه معين ـ (مثلا اذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية فى عمله ، فان حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) •

وفى هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فان كـل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وأن العواطف هى مصدر الدوافع ـ ويمكن تقسيم الدوافع الى نوعين أساسيين . دوافع ايجـابية (تقـدم نحو الهدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) •

وبالنسبة للحاجات البيولوجية فان تلك النظريات الوجـدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التى تحقق الارتباط الدافعى فى الأشخاص ولكنهـا ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول •

نظرية فروم (١) Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فروم والتى تقوم على فرض اساسى أن السلوك فى أى لحظة من اللحظات انما هو ناتج من الحوادث التى تقع فى تلك اللحظات فقط (أى أن الخبرة السابقة ليس لها دخل فى السلوك الوقتى) •

والمفاهيم الأساسية فى نظرية فروم هى الآتية :

١ ـ فى لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين

---

(١) Vroom, V.H., Work and Motivation, N.Y., Wiley, 1963.

النتائج المختلفة . والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوة رغبة الفرد او شـدة اتجاهه بين النتيجتين .

٢ ـ اى ناتج معين يكون مفضـلا لدى الشخص ، غيـر مفضل ، او ان الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج .

٣ ـ الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج .

٤ ـ مفهوم التوقع Expectancy يشير الى فكرة الشخص عن مـدى تحقيق فعل او تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور ـ هنا رفع الكفـاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) .

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

ان اختيار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

(أ) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين .

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى الى الناتج المفضل . وتنعكس الأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلالند (١) وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبرج وزملائه (٢) .

ثالثا ـ النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهميـة البيئة المحيطة بالفـرد ومجموعة العـوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات اسـاسية للدوافع الانسانية ، اى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابعة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش او يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد ان تلك النظريات تركز على :

---

(١) McGlelland et al., The Achievement Motive, N.Y., Appleton century Crofts, 1953.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y., Wiley, 1959.

١ ـ الحـــوافز ٠
٢ ـ معرفة نتائج العمل ٠
٣ ـ مستوى التطلعات ٠
٤ ـ المنــافسة ٠

رابعا ـ نظريات تاكيد الذات :

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقا لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تأكيد ذاته ـ بمعنى استعمال قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى وتحقيق أمله فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه ٠

أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده ٠ ولا شك أن الاهتمام بالدافعيــة ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الابعاد الأساسية للدافعية ٠ ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ ـ **تحريك وتيسير السلوك** ـ بمعنى أن هنــاك احتياجا الى تفســير مسببات اثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة ٠ وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى أيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خــلال تنشيط الميول الدفينة للانسان ٠

٢ ـ **شدة السلوك وفاعليته** ـ كذلك هناك احتياج لتفسير أسباب شــدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج أفراد آخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما ٠ وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى ٠ ومن ثم فان تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها ٠

٣ ـ **اتجاه السلوك** ـ حين يعرض للانسان موقف يدعوه للتصرف (أو السلوك) فانه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ٠ ومن ثم

فان هناك سؤالا هاما يحتاج الى تفسير ، هو كيف يختــار الانسان اتجاها معينا للسلوك ، وما هى العوامل التى تحكمهذا الاختيار · ان السلوكيوصف عادة بانه هادف Goal directed ، وبالتالى فان هذه القدرة على الاختيــار واتخاذ قرار بالاتجاه الذى يتخذه السلوك انما تجعل لمفهوم الدافعيـــة قيمة تحليلية واضحة ·

٤ ـ تأكيد وتدعيم السلوك ـ من المشاهد ان انواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثهــا من الفــرد فى فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة · وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجوددافع معين يجعل الانسان يعمد الى نفس السلوك اذا واجهته مواقف معينة سبق له ان سلك حيالها بشكل انتج فائدة او ساعده على تحقيق اهدافه ·

٥ ـ ضعف وتخاذل السلوك ـ اخيرا فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدى الى تخاذله او امتناعه عن الاستمرار فى نمط معين من السلوك ، مرة اخرى فان السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك ان استخدام مفهوم الدافعية يساعد فى ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعفالسلوك بسبب انخفاض قوة الدافع او انصراف الفرد عن الاهتمام به فى الأساس ·

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١) :

الى جانب الأسباب السابق ذكرها والتى تبرر الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركنا أساسيا فى فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه فان هناك بعض المشكلات التى اثارت كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتى تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتا شديدا ، وأهم هذه المشكلات ما يلى :

١ ـ السلوك وهل هو فطرى أم مكتسب ـ وهىقضية طالالجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى فى السلوك نتـــاج لخبرات الفــرد التى يكتسبهـــا بعـــد ميلاده خـــلال عمليـــة النضج Maturation والنمـــو Development ، بينما يرىالبعض أن مظاهر السلوك ان هى الا انعكاسات فطرية جبل عليها الانسان بحكم تكوينه وطبيعته الانسانية · وقد اثارت هذه القضية تيارا شديدا من البحث ، ونرى أن الرأى فيها قد حسم ان السلوك

---

(١) C.N. Cofer and M.H. Appley, Motivation : Theory and Research, N.Y., Wiley and sons, Inc., 1964, p. 13-17.

هى محلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) .

٢ ــ **السلوك الشعورى واللاشعورى** ــ ويقصد بذلك النقاش حول مدى واهمية العوامل اللاشعورية فى تحديد السلوك ، بل والى أى مدى يمكن أن يمارس الانسان نوعا من السلوك وهو فى حالة من اللاشعور («Unconscious») .

٣ ــ **السلوك لذاته أم لهدف** ــ وتثير هذه القضية التساؤل الأساسى حول ما اذا كان السلوك الذى يأتيه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدى وظيفة ويحقق هدفا لصالح ومنفعة الفرد . وليس من شك أن كثيرا من علماء النفس يميلون الى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانسانى هادفة الى تحقيق نتائج ومنافع للفرد . وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك .

٤ ــ **طبيعة الانسان** ــ هل الانسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الانسان أساسا متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته أنانى وعدوانى ؟ لا شك أن أى اجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة فى كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولكن الاجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة .

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيرا من مظاهر وخصائص السلوك الانسانى تشير الى أن تفسيرا ما لابد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك وأنماطه ، وأن مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر أساسا صالحا للوصول الى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد .

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية :

بعد أن استعرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهمنا أن نرسم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم فى تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة .

يخضع السلوك الانسانى لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هى السبب ، الدافع ، والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى لابد له من سبب يؤدى الى اثارة السلوك ونشاته أصلا . بالاضافة الى ذلك فهناك دائما دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الاصرار عليه ، وأخيرا فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك ، أى النتيجة المرغوب الوصول اليها من ورائه .

والسبب Cause يمكن تحديده بانه اى تغيير فىظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية او سيكولوجية) او التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة او الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه • فالشعور بالجوع مصدره او سببه التقلصات التى تحـدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغـذائية اللازمة للانسان • هذه التقلصات المعوية تمثل نوعا من التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدى الى اثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لانهاء تلك الظروف الجديدة • اى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد • بنفس المنطق فان السبب قد ياتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالانسان • فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغيير المستمر فى التركيب الاجتمـاعى والوظيفى للعمل ، بحيث أصبح الوصول الى المراكز القيادية فى تنظيمات العملمقصورا على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائدا فى الماضى • وبالتالى فان هذا التغيـر فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبـة فى الالتحاق بالجامعة •

اذن يمكن أن نقول ان السلوك الانسانى بصفة عامة هو نوعمن التصرفات الناشئة عن سبب معين • وهـذا السبب يتخذ عادة شـكل تغيـر فى ظروف الانسـان الشخصية وتركيبـه الفسيولوجى او السيكولوجى • كمـا قد ينشا السلوك بسبب تحول او تغير فى البيئة الاجتماعية للفرد • وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشأة للسلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الانسان نتيجة لهذا النقص (مثالذلك هـل Hullومدرسة تخفيض الرغبة Drive Reduction) (١) •

اذن الأسباب المنشأة للسلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات فى حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل اى تغيير فى حالته السيكولوجية او فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به •

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كمـا انه لا يفسر ظـاهرة الاصرار فى السلوك أو اليـأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف • ان الشخص يدركتغييرا معينا فى ظروفه الشخصية او فى تكوين البيئة المحيطة به ، وهذا الادراك كما

---

(١) Coffer and Appley, Motivation, Theory and Research, N.Y., Wiley, 1964.

قلنا هو سبب نشاة السلوك • ولكن ما هى العوامل التى تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الاصرار فيه Presistenc ؟ حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير فى ظروف المجتمع التى تجعل الالتحاق بالجامعة امرا صعبا لا يناله الا من يتفوق فى امتحان الثانوية العامة ، فان أمامه اتجاهين للسلوك فى هذه الحالة اما الاجتهاد فى الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن فى هذا السبيل ، واما اليأس والتراخى فى هذه الحالة ما هى العوامل التى تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض ووقع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد فى سبيل التفوق•ما هى العوامل التى تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار فى هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانسانى المختلفة تواجهنا دائما بهذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى العوامل التى تحدد درجة الاصرار والمثابرة ؟

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدوافع • ان الدوافع ـ حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة ـ تمثل نوعا من القوى الدافعة التى تؤثر على تفكير الفرد وادراكه للامور والاشخاص من ناحية . كما انها توجه السلوك الانسانى فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات والرغبات•

ان القول مثلا بأن الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان . أو أن شخصا قد نسى لأنه لا يريد تذكر وقائع أليمة لا يريد تذكرها . أو أن شخصا ارتكب جريمة لأن أصدقاءه زينوا له الفكرة . كل تلك التعبيرات التى تصف أنماطا من السلوك الانسانى انما هى ترديد لفكرة الدافعية •

والدافع يعنى حاجة يسعى الفرد الى اشباعها . وتزداد قوة الدافعوحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل منالمطلوب • أى اننا ننظر الىالدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة •

وتتباين انواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه الىأنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التى تخلق فى الشخص الرغبة فى الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه •

ما هى دوافع العمل مثلا ؟ ما هى الحاجات غير المشبعة التى يسعى الأفراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن

المتع ويمضى جانبا كبيرا من وقته فى عمل شاق وممل يوميا بعد يوم وسنة بعد اخرى ؟

لا شك اننا لو توجهنا بهـذا السؤال الى مجموعة مختلفـة من الافراد لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة ، الا انها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها ٠

– فالأفراد قد يعملون من اجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم منشراء المأكل والملبس والمسكن الملائم ٠

– قد يعمل الفرد من اجل الحصول على مركز اجتماعى مروق ٠

– قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد عضوا فى جماعة تحميه وتؤيده ٠

– هناك افراد يتصفون بالطموح ولذا فانهم يعملون بدافع اساسى هو التقدم والترقى واحتلال مناصب اساسية وعالية ٠

– وقد يجيب فرد عن السؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد ٠

– قد يعمل الفرد من اجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة ٠

– قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة ٠

– قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف ونتائج كبيرة ٠

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهـائية بالطبع اذ مايزال هنـاك العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الادلاء بها ٠ وبعض تلك الدوافع يبدو واضحا وقاطعا ، والبعض الآخر غامضا ، كما قد يكون هناك تناقض بين تلك الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض ٠ ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمـل بتأثيـر مجموعة مـن تلك الدوافع ٠ كما انه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هى فى حركة وتغير مستمرين ، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى ٠

واذا نظرنا الى قائمة الدوافع السـابقة مرة اخـرى نلاحظ انه يمكن تقسيمها الى عدة فئات اساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق فى كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة ٠

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات الآتية :

١ ـ دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للانسان :

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة · مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الانسان الفسيولوجية · وتلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها · فهي حاجات عالمية على أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات ·

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي · وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » · وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه · من ناحية أخرى فان « ادلر » يعتقد أن السلوك الانساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء ·

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الانساني مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة ، وما الى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الغرائز الى ما يزيد على مائة غريزة · ولسنا نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانبا من السلوك الانساني يمكن تفسيره على أساس النظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين ·

٢ ـ دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للانسان :

ان الانسان لا يعيش لمجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشباعها · تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد في الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما · تلك الحاجات النفسية تميز الانسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعا لظروف الحياة

ومراحل تطوره · والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية الى حد بعيد ، بمعنى أنها قد توجد فى بعض الأفراد دون غيرهم · مثال ذلك ان فردا معينـا قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج فى جماعات وتكوين صداقات فى حين ان شخصا آخر قد يعزف تماما عن الالتقاء او الاستجابة للآخرين · اننـا نستطيع أن نصف شخصا بانه طموح حيث ان سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه فى اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار · فى حين أننا قد نصف شخصا آخر بانه خامل حيث لا يبدى فى سلوكه ما يشير الى انه بحاجة الى التقدم او تحسين مركزه ·

ولا شك أن تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية فى الأفراد يتخـذ أساسا للحكم على شخصياتهم وبالتالى للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمـال أو مهن معينة ·

٣ – دوافع تتعلق بحاجات الانسان الاجتماعية :

ان الانسان حيوان اجتماعى بطبعه · ولقد فطر الانسان على الحياة فى جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين · لذلك تنمو فى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التى يسعى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك · مثـال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الى تكوين الصـداقات ، الرغبة فى مساعدة الآخرين ، الرغبة فى الحصول على مساعدة الناس له ، الحـاجة الى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبـة فى الظهور والتميز وما الى ذلك · كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق فى الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك فى اتجاهات محددة · فلا شك أن الفرد الذى يسعى الى اشباع رغبته فى الظهور بمظهر متميز سوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التى يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة ·

٤ – دوافع تتعلق بحاجة الانسان الى تأكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الانسان الى أن يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه · ان كلا منا يكون لنفسه صورة معينة فى مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التى تخلقهـا تلك الحاجات يمـكن أن تحـرك السلوك الانسانى فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجـاهات التى يسلكها الفـرد لاشباع حاجاته الأساسية مثلا ·

تلك اذن هى مجموعة الحاجات التى يشـعر بها الانسان والتى تعتبـر أساسا لنشأة الدوافع التى تحرك السلوك وتوجهه · ان ماتريد تأكيده هو أن

هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض فى تسلسل هرمى فى قاعدته الحاجات الاساسية او البدنية تتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتاتى الحاجة الى تاكيد الذات عند قمة الهرم · وتعمل تلك الحاجات على تحـريك السلوك فى تناسب عكسى مع درجةاشباعها · أى أن الحاجة غير المشبعة هى التى تحرك السلوك وتدفعه ، فاذا أشبعت تلك الحـاجة اشباعا يراه الفـرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له ·

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الانسـانى يتطلب ضرورة الاحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية ، أى أن مجرد شعور الفـرد بحاجة معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك · وانما نحن نرى أن هنـاك أربعة جوانب لمفهوم الحـاجة ينبغى أن يحيط بهـا الباحث حيث يستطيع أن يصل الى تفسير سليم للسلوك ·

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هى :

١ ـ الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد ·

٢ ـ المستوى المطلوب للاشباع ·

٣ ـ المستوى الفعلى للاشباع ·

٤ ـ ادراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع ·

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التى يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيرا كافيا أو سليما للسلوك الا اذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة ·

فقد يشعر الفرد بحاجة الى تحقيق مركز اجتماعى مرموق ، الا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك الا اذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلى أقلمن المستوىالمطلوب للاشباع ، وأخيرا اذا كان الفرد يرى أن احتمـال وصوله الى هـذا المركز الاجتمـاعى المنشود احتمال كبير ·

اذن لا يكفى أن نقول ان الحاجة غير المشبعة هى الدافع الى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بهـا الفرد ولم يصل مسـتوى الاشباع فيها الى المستوى المطلوب فى ذات الوقت الذى يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير ·

والى جانب السبب الـذى ينشىء السلوك الانسـانى أو يخلق الظروف الداعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحـديد اتجاه السلوك وقوته ، فان للسلوك هدفا هو الشيء الذى يسعى الانسان للحصول عليه او الذى يبغى الفرد تجنبه ٠ فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فانه يبغى أن يفعل امرا محددا بهذا الشيء ٠ فالفرد يسعى للطعام لكى ياكله ، وعندما يخشى الانسان امرا فان هدفه هو البعد عن هذا الأمر ٠

والحاجات Wants تتشابك وتتفاعل مع الأهداف Goals ففى كثير من الأحيان تصعب التفرقة بين الحاجة او الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوك معين ٠ لكن التفرقة بين الحاجات والأهداف امر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه ٠

اذن نستطيع أن نحدد السلوك بانه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تفسير السلوك يتطلب معرفة هـذه العناصر الثلاثة فى تكوين السلوك ٠

وبصفة اساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث امرين :

الأول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومما لا شك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتاثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة فى الشرب تتاثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) ٠

الثـانى : هدف معين Goal يسعى الفـرد الى تحقيقه وينتهى الـدافع بالحصول عليـه ٠ وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قـدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية ٠ ويجب أن نشير الى أن الهدف شىء خارجى يوجـد فى البيئة المحيطة بالفرد كالطعام او الأجور مثلا ٠

والآن يهمنا أن نستعرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك الانسانى ٠

الفرض الأول ـ « أن افكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » :

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الانسان هى توجيه افكاره وسلوكه فى اتجاهات محددة ٠ ان دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نشاطه النفسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تحقيق هدف بذاته٠

أن ادراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأساليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التى يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التى يسعى اليها . ولعل من ابرز الأمثلة على سيطرة الحـاجات على افكار الانسان وسلوكه تلك التجربة التى قام بها اثنـان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة اشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد فى اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهى اقل من الحـد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على افكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير فى الطعام هو شاغلهم الرئيسى وأصبحت أحـلامهم تتركز فى الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعى انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على اسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر احـد الباحثين انهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعنى أننـا نستطيع تحديد العلاقة بين كل من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد . اذ أن العلاقات غاية فى التشابك والتعقيد . ففى بعض الأحيـــان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لاشباع ذات الحاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هى أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالاضافة الى العديد من العوامل الشخصية خلال الدوافع مثـل الادراك . التعلم . وخصائص الشخصية Personality Traits لذلك فان دراسة الدوافع لا تقدم لنا الا تفسيرا جزئيا للسلوك .

الفرض الثانى ـ « حاجات الفرد فى تغير وتطور مستمرين » :

ان حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات. ومرد التغير فى تلك الحاجات هو ما يعترى الانسان ذاته من تغير بيولوجى أو سيكولوجى ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير ، وبالاضافة الى التغييرات الفسيولوجية التى تحدث تغيرا فى حاجات الفرد ، فان الخبرة

---

(١) Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers. Elgin., III. : Berthern Press, 1946.

والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واقلاعه عن حاجات سابقة ·

والتعلم learning مصدر أساسى من مصادر اكتساب الحاجات ، وهناك نظرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم · وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه ، فان حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة ·

وفى كثير من الأحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدةحاجات انسانية · مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على انها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتعاطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة ·

ولا شك أن عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته فى اشباع تلكالحاجات · فاذا كان الانسان يقابل دائمابصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها اكبر ·

الفرض الثالث ـ « تتركز الحاجات حول ذات الخصائص » :

كل انسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسعى الى تحقيقها ، وبالتالى نجد أن حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة أو تحقيقها أو ما يطلق عليه « تحقيق الذات Self-actualization » · ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريدها لنفسه والدفاع عن الذات · ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم · فالطفل الرضيع لايكاد يدرك من أمر نفسه شيئا · ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته أى يدرك أن هناك كلئنا مستقلا يختلف عن غيره من الكائنات ·

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد · ونتيجة لها التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته ·

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية :

لقد انتهينا الى أن الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد فى تشكيله · كما أنها تؤثر فى تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله · والآن نستعرض بعضا من أهمتلك الحاجات الانسانية التى تشكل السلوك الاجتماعى للأفراد :

أولا ـ الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان حيوان اجتماعى بطبيعته يسعى الى الالتقـاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانبا أساسيا من اشباع حاجاته من خلال اتصالهوارتباطه بهم · والرغبة فى الانتماء هى حاجة انسانيةتجعل قيام المجتمع أمرا ممكنا · وينبغى أن نذكر القارىء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة· لذلك فان رغبة الانسان فى الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب . بل قد تنطـوى على رغبـة فى كسب احتـرام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعى مهم ·

وقد تباين علماء النفس فى تفسيراتهم لنشأة الحـاجة الى الانتماء · فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الأربع الأصيلة (المحافظة على النفس ، الطعام . الجنس والانتماء) · وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة فى مجتمع يفرض عليه الالتقاءبالأفراد الآخرين ومخالطتهم فى كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التى لا يستطيع اشباعها بمفرده . الى اتخاذها هدفا فى حد ذاته · ونظرا لأهمية هذا المظهر الاجتماعى ، ففى بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التى ينتمى اليها الفرد كمقياس لحاجته الى الانتماء ·

وفى دراسة قام بها سكاكتر Schachter (١) أن الحاجة الى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق اكثر من غيرهم · وبالتالى نجـد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم فىمثل حالته ·

---

(١) Schachter. S.. The Psychology of affiliation experimental studies of the sources of gregarousness. Stanford. Calif., Stanford University Press. 1959.

ووجـود الشخص القلق فى مجتمع من الأفراد الـذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدى الى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه ·

ثانيا ـ الحاجة الى التملك The Aquisitive Need

ان الحـاجة الى التملك قديمة قدم الانسـان نفسه · ولا شك أن هـذه الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتعقده · وتملك الأشياء المختلفة فى المجتمعات الحديثة الىجانب انه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة ، الا أنه يخدم غرضا آخر لا يقل أهمية وهو اضفاء مركز اجتماعى على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد · ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما يكون فى حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقـال الى مجتمعات أكثر تقدما ، اذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات فى دخولهم فى اقتناء العديد من الأشياء التى تساعد على اشـباع تلك الحاجة الأصلية فى الانسان · من ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة الى التملك فى المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية فى الملكية أو تكاد ·

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى فى الفرد مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشى معين من خلال الثروة التى يمتلكها ، الا أن الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعى حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين ·· مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة فى اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية ·

ثالثا ـ الحاجة الى القوة والنفوذ The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم · ان الحـاجة الى القوة تتمثـل فى الرغبة فى اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخصا معينا · ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة فى المجتمعات · وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتاج الى قيادات فعالة لها القـدرة على تحريك الجموع وتوجيهها ·· ولكن قد تنحرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع الى غاية فى ذاتها يسعى اليها الفرد لاشباع حاجته الى التسلط · لذلك نجد كثيرا من نظم المجتمع وقوانينه تهدف الى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع ضمانات ضد انحرافهم فى استخدام تلك السلطات ·

بعض التطبيقات الادارية لمفهوم الدافعية :

يعتبر مفهوم الدافعية من اهم اسهامات علوم السلوك التى افادت منها الادارة الحديثة · وقد تركزت تطبيقاته اساسا فى محاولات الادارة التعرف على انواع الدوافع التى تؤثر فى سلوك فئات معينة من الأفراد المتعاملين معها ومنهم :

١ ــ العـاملون ·
٢ ــ المديرون ·
٣ ــ المستهلكون ·

ونعرض فى الجزء الثانى لبعض المعلومات المتاحة عن هذه التطبيقـات الادارية ·

دوافع العمل : Work Motivation

يتردد تعبير « الرضاء عن العمل «Job Satisfaction» » و « الروح المعنوية Morale» و « دوافع العمل Motives» على السنة الكثيرين للتعبير عن مشاعر الرضا والسرور · ان تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضا تعنى اشياء مختلفة للأفراد المختلفين · لذلك يجب أن نبذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم · مثلا يقودنا الاتجاه العام للتفكير الى أنه فى مجتمع صناعى فان الشخص العامل كلما زاد رضاؤه عن عمله فان المنطق يقول بأن انتاجه سيكون أعلى وأكثر ولكن هل هذا التفكير او التعليل سليم ؟

وتنبع اهمية الموضوع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التى يقومون بها والتى لا تقل اهمية عن الناحية المادية فى العمـل (الأجر وخلافه) ·

لقد كان الاتجـاه السائد فى فترة من الوقت أن ظروف العمـل المادية (الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الأمن وما الى ذلك) هى المحدد الأساسى لمدى تقبل العامل لعمله وبالتالى لمستوى انتاجيته · ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا الميدان اثبتت أن النواحى المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل اهمية كبيرة فى مدى تقبل العامل لعمله وانتاجيته طالما انها تبلغ مستوى معينا · أى ان درجة الاضاءة مثلا ليست عامـلا جوهريا فى رضاء العـامل على عملـه وانتاجيته طالما انها قد بلغت مستوى معقولا يسمح بالرؤية المريحة ، وهـذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية ·

ثم اتجه تفسير الدارسين الى اتجاه آخر يؤكد اهمية جماعات العمال والجو الاجتماعى وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ولمستوى انتاجيتهم بحيث ان العامل قد يكره جو العمل المادى ويشعر بعدم الرضا عنه ، ولكنه يحب عمله نظرا لعلاقات الصداقة التى تربطه بزملاء العمل ٠

من ناحية ثالثة فان الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية التى يحصل عليها العامل لها تأثير على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه ٠

من ذلك يتضح أن العوامل المؤثرة على معنوية الأفراد ورضائهم عن أعمالهم (وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات انتاجيتهم) كثيرة ومتعددة وتشمل :

١ ـ ظروف العمل المادية ٠

٢ ـ الجو الاجتماعى ٠

٣ ـ العوامل الاقتصادية ٠

ولكن يلاحظ أن الأسلوب الذى أتبعناه للآن هو أسلوب شخصى محض بمعنى أنه نتيجة تفكير شخصى من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فان البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى العلوم السلوكية بحيث نحصل على دوافع العمال الحقيقيين ٠

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد أن الدراسة التى قام بها «والكر وجست» (١)٠ توضح أن مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل ٠ ولكن هذا الشعور بالرضا انما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

١ ـ الناس الآخرون فى العمل ٠

٢ ـ فرص التقدم ٠

٣ ـ المركز الاجتماعى ٠

---

(١) Walker, C., and Cuest, R., The Man on the Assembly Line. Cambridge Harvard University Press, 1952.

٤ ـ الأجـــر ·

٥ ـ استقرار وضمان العمل ·

ويرى المؤلفان أن ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، والقرب من مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تاثير على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل فى ذاته جيدا · وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم فى تلك الدراسة أن العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضا عن العمل :

١ ـ معدل سرعة العمل ·

٢ ـ نوع الاشراف والمشرفين ·

٣ ـ درجة الشعور بانجاز المنتج النهائى ·

وحقيقة الأمر أن تلك الدراسة تشير الى أن كل شىء تقريبا يتصل بالشعور بالرضاء ويؤثر عليه ، مثال ذلك :

١ ـ الأجـــر ·

٢ ـ الشعور بالضمان والأمن ·

٣ ـ مظهر العمل ومركزه الاجتماعى ·

٤ ـ ظروف العمل المادية ·

٥ ـ الأقدمية فى العمل ·

٦ ـ درجة قرب العامل من المنتج النهائى ·

٧ ـ الأصدقاء فى العمل ·

٨ ـ المشرفون ·

الرضا عن العمل Job Satisfaction

من اهم الدراسات التى أجريت عن موضوع رضاء العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالانتاجية ، الدراسة التى أجريت فى سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من

أساتذة جامعة متشيجان (١) : وقد تمت الدراسة فى شركة برودنشيال للتامين وعدد العاملين بها حوالى ١٠ الاف شخص فى المركز الرئيسى للشركة . وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين من غير المشرفين و ١٤ مشرفا لاجراء التجربة عليهم . وقد قسمت العينة الى ١٢ قسما تتصف بالانتاجية المرتفعة و ١٢ قسما تتصف بانخفاض الانتاجية . وتم تنظيم المجموعات فى ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الانتاجية واخر منخفض الانتاجية . وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدى نفس العمل وأفرادها على نفس المستوى من المقـدرة ونفس مسـتويات الأجور وتوزيع العمر والأقدمية وأفرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مسـاكنهم والمجتمعـات التى يعيشون فيها .

وقد تم عدد من المقابلات بين أفراد العينة والباحثين الهدف منها التعرف عن اتجاهات الأفراد نحو :

١ ـ جماعات العمل .

٢ ـ العمل ذاته .

٣ ـ سياسة الشركة .

٤ ـ مركز العمل والأجر .

٥ ـ الاشراف .

وقد وجهت نفس الأسئلة الى الموظفين والمشرفين من أفراد العينة . وقد تم الحصول على مقاييس اربعة لما يسمى الرضاء العام عن العمل هى :

١ ـ الاعتزاز بجماعة العمل .

٢ ـ الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد .

٣ ـ درجة الاندماج فى الشركة والاعتزاز بها .

٤ ـ الرضا عن الأجر الحـالى والمتوقع والمركز الحـالى والمتوقع فى الشركة .

---

(١) Katz et al., Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. Ann Arber ; University of Michigan Press, 1950.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول وهو الاعتزاز بجماعة العمل هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة · فقد اظهرت الجماعات الأعلى فى كفاءتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية · كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفاءة العالية لا يتبعون أساليب الضغط فى الاشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية · الا أن المشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية · هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون انتاجية أعلى نظرا لكونهم شاعرين بالرضاء عن أعمالهم أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر انتاجية · نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الاشراف المرنة نظرا لأن مرؤوسيهم مرتفعوا الكفاءة أم أن ارتفاع الانتاجية سببه نوع الاشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse (١) اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعورا أكثر بالرضاء عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية · وفى تلك الدراسة قدمت مورس نموذجا Model لمفهوم الرضاء عن العمل :

١ ـ الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات ·

٢ ـ هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر ·

٣ ـ كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضاء ·

٤ ـ مستوى الرضاء الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل :

(أ) مدى اشباع حاجاته فى موقف معين ·

(ب) مدى النقص فى اشباع حاجاته ·

أى أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا فى موقف معين ·

---

(١) Morse, N., Satisfactions in the White Collar Job. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1950.

وعلى ذلك فان العلاقة بين الانتاجية والشعور بالرضاء تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة • وعلى ذلك فان اكثر العمال انتاجية هم الذين يشعرون بأن الانتاجية هى سبيلهم الوحيد لاشباع حاجات لها اهمية قصوى لديهم •

وهناك اتجاه آخر لتفسير الشعور بالرضاء بربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه فى مجموعة الفروض التالية :•

الفرض الأول ـ الشعور بعدم الرضاء :

اذ فشل الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى اليه ، فانه سيكون اقل تعاسة اذا كان قد قدر احتمالا ضئيلا للنجاح فى تحقيق الهدف عما اذا كان تقديره لاحتمال النجاح كبيرا ـ بمعنى أن الفرد مثلا اذا كان يتوقع أن فرصته فى الحصول على ترقية هذا العام ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلا فانهسيكون اقل شعورا بعدم الرضاء عما اذا كان توقع احتمال حصوله على الترقية كبيرا ثم لم يحصل عليها •

الفرض الثانى ـ الشعور بالرضاء :

اذا نجح الفرد فى تحقيق هدف كان يسعى اليه . فانه سيكون اكثر رضاء لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلا عما لو كان الاحتمال المقدر كبيرا ـ ففى حالة الموظف السابق اذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول على الترقية فانه سيكون اكثر رضاء عند ترقيته عما لو كان قدر فرصة اكبر للحصول على الترقيـة •

اى أن الفرد الذى لم يكن يتصور انه سيحصل على شيء وحصل عليهفعلا سيكون اكثر سعادة ورضاء عما لو كان حصوله على ذلكالشيء محتملا جدا •

ويلاحظ أن محاولات تفسير موضوع الرضاء عن العمل كانت كلها تقوم على فكرة الحاجات ومدى اشباعها كمحدد للرضاء وهذا يتطلب أن نبحثماهى الحاجات الهامة وما هى المعايير التى تستخدم لتحديدها • وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هى التالية :

١ ـ ان الحاجات ينبغى ان تمثل جانبا ثابتا وهاما من شخصية الفرد •

٢ ـ ان تكون مرتبطةبالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التاقلمبالحياة الصناعية •

٣ ـ أن تتوافر تلك الحاجات في عدد كبير من الأفراد ٠

٤ ـ أن يمكن اشباعها فى جو العمل ٠

٥ ـ أن يمكن تحديدها وقياسها ٠

وقد اجرى شافر Schaffer (١) دراسة على ٧٢ شخصا من اربع شركات ، وعلى أساس الاستقصاء الذى استخدمه توصل الى قائمة من ١٢ حاجة أساسية مرتبة من الأكثر اهمية الى الأقل اهمية ٠ كذلك أجرى هرزبرج وزملاؤه (٢) دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا الى تحديد بعض العوامل المرتبطة اساسا بالشعور بالرضاء عن العمل واخرى مرتبطة اساسا بالشعور بعدم الرضاء ٠

دوافع المديرين : Managerial Motivation

فى محاولة لتبين اثر نظريات الدافعية المختلفة على دراسة الدوافع فى الصناعة سنركز اهتمامنا فى هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدى المديرين وما نعنيه بدراسة دوافع الادارة هو بحث محددات السلوك الادارى ٠ أى أن ما نهدف الى معرفته هو ما هى العوامل التى تحدد سلوك وتصرفات المدير اثناء العمل ٠ ويقصد بالمدير اى عضو فى تنظيمات العمل يشغل مركزا اشرافيا يستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه اعمال بعض الأعضاء الآخرين فى التنظيم وبذلك نجد أن هذا التعريف ينطبق على مشرفى الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الادارة فى المشروع ٠

والمشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح فى دراسات الدوافع الادارية على عكس الحال بالنسبة لدراسات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين ٠

وقد بدأت الدراسات الخاصة بدوافع الادارة فى التزايد منذ سنة ١٩٥٩ اما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التى ترد عرضا فى

---

(١) Schaffer, R., Job Satisfaction as related to need satisfaction in work. Psychol. Monographs 1953, 67, No. 14.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y. Wiley, 1958.

كتابات بعض الكتاب فى موضوعات الادارة · من إمثلة تلك الأفكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعا بعدد من الدوافع الهامة هى :

١ ـ الرغبة فى السلطة والقوة ·

٢ ـ الرغبة فى تحقيق مركز ادبى واجتماعى رفيع ·

٣ ـ حب المغامرة وتحمل المخاطر ·

٤ ـ الشعور بالأهمية والامتياز فى العمل ·

كذلك أوضح هنرى (١٩٤٨) (١) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو انجاز الأعمال ·

وفى عام ١٩٥٩ وجدت مورس (٢) أن المشرفين فى احدى الدراسات اكثر رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار فى العمل والمزايا العينية التى يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالعدالة فى المعاملة وظروف العمل المادية ومن ناحية اخرى كان المشرفون اقل رضاء من مرؤوسيهم فيما يتعلق بالأجر ·

الاتجاهات الحديثة فى دراسة دوافع المديرين :

كما أوضحت سابقا فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولا اساسيا فى الاهتمام بدراسة الدوافع الادارية بعد أن نشر هرزبرج وزملاؤه (٣) كتابهم عن « الدوافع الى العمل » ، وقد تبلورت تلك الدراسة فى نظرية تسمى « بنظرية العاملين » The Two Factor Theory وتقوم تلك النظرية على ان محددات الرضاء على العمل تختلف تماما عن محددات الاستياء من العمل ·

وتمضى النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضاء بينما يصدر عدم الرضاء او الاستياء فى العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل · وتستند تلك الفكرة الى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض إن هناك حاجتين اساسيتين للانسان ، الأولى

---

(١) Henry, E., Executive Personality and Job Success, AMA, 1948.

(٢) Morse, op. cit.

(٣) Herzberg al., The Motivation to Work, op. cit.

هى الحاجة الى اجتلاب السرور والسعى وراء السعادة ، والثانية هى الحاجة الى تجنب الألم والبعد عن الشقاء · وفيما يلى العوامل التى تسبب الرضـــاء والعوامل التى تسبب عدم الرضاء :

١ ـ مصادر الرضا عن العمل :

- اهمية العمل وطبيعته ·
- امكانية التقدم والنمو فى العمل ·
- مدى المسئولية فى العمل ·
- فرص الاستفادة من امكانيات الشخص ومؤهلاته فى العمل ·
- سلطة اتخاذ القرارات ·
- امكانيات اداء العمل ·

٢ ـ مصادر عدم الرضاء عن العمل :

- ظروف العمل المادية ·
- المرتب او الأجر ·
- العلاقات مع الزملاء ·
- العلاقات من المرؤوسين ·
- العلاقات مع الرؤساء ·
- نوع الاشراف ·
- الأمن والاستقرار فى العمل ·

والفرض الأساسى لتلك النظرية هو أن توافر مصادر المجموعة الأولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توافرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبةللعوامل فى المجموعة الثانية فان توافرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنهـا لا تنتج الرضاء فى العمل · ولقد تعرضت تلك النظرية الى هجوم ونقد شديدين حيث يرى الناقدون اننا لا نستطيع الفصل بين مسببات عدم الرضاء ومسببات الرضاء اى انه يمكن تصوير الموقف من وجهة النظر المعارضة كالآتى :

الرضاء · · · · · · · · · · · · · · · · · **عدم الرضاء**

اى أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفا نقيض لنفس الظاهرة وبذلك فان أى عامل اذا كان يبعث على الرضاء فان عدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى العكس من ذلك فان نظرية هرزبرج تصور الموقف كالآتى :

الرضاء • • • • • • صفر • • • • • • عدم الرضاء

فى هذه الحالة فان الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط الى الصفر ولكنه لا يمتد ليصل الى درجة عدم الرضاء كذلك فان توافر ظروف العمل الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص الى درجة الرضاء عن العمل •

بعض الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين :

ما هى الدوافع او القوى الداخلية التى تعتمل فى نفس المدير وتدفعه الى أن يسلك سلوكا محددا فى عمله الادارى ؟ ما هى العوامل التى تؤثر على المدير فتجعله يميل الى زيادة الجهد فى عمله وتحسين مستوى الأداء فى بعض الأحيان والمواقف والى تقييد جهوده والانصراف عن العمل فى بعض المواقف الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العمل أن الأداء الادارى انما يتحدد بتفاعل مقدرة المدير ومهارته مع دوافع العملة لديه (١) • والآن يهمنا أن نستعرض نتائج البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول الى تحديد للدوافع الادارية الأساسية •

لقد كانت دراسة الدوافع الادارية متخلفة الى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩ تقريبا • فحتى ذلك الوقت لم يكن هناك أى دراسات علمية سليمة للموضوع بل كان هناك بعض الأفكار والآراء الشخصية المتناثرة فى كتابات بعض مفكرى الادارة أمثال شستر برنارد ، جوردون ، وجريفين • لقد كانت أفكار هؤلاء

---

(١) Victor Vroom, Motivation in Management. N. Y., American Foundation for Management Research, 1965.

الكتاب تبرز ان المديرين يمارسون اعمالهم مدفوعين بالرغبة فى القوة ، المركز الاجتماعى ، حب المخاطرة ، الرغبة فى الانجاز Achievement ، الرغبة فى الضمان والاستقرار ، والتميز المهنى ٠

ولعل سلسلة الدراسات التى قام بها ليمان بورتر (١) Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر اهم ما تم فى ميدان التعرف على الرغبات والدوافع الادارية من وجهة نظر المديرين انفسهم ٠ ففى سلسلة الاستقصاءات الموجهة الى عينات من المديرين الأمريكيين توصل بورتر الى النتائج الآتية :

١ ـ ان رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختلاف المستوى الادارى الذى يشغله المدير ٠ فالمديرون فى المستويات العليا للمشروع يحصلون على درجات اعلى من الاشباع لأنواع الرغبات والحاجات التى يشعرون بها بينما المديرون فى مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات اشباع اقل لرغباتهم ٠

٢ ـ يميل المديرون فى المستويات الادارية العليا الى الاهتمام بالحاجة الى الاستقلال وحرية العمل اكثر من المديرين فى المستويات الدنيا من الهيكل الادارى ٠

٣ ـ المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات اشباع اعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية ٠

٤ ـ هناك علاقة بين حجم المشروع الذى يعمل به المدير وبين درجة الاشباع التى يحصل عليها ٠ فى المستويات الدنيا من الادارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على اشباع لرغباتهم اقل من امثالهم فى المشروعات الكبيرة وبالعكس ففى المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على اشباع لحاجاتهم اكثر من نظرائهم فى المشروعات ٠

ومن ناحية اخرى فقد قام المؤلف (٢) بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكى (١٩٦٧) ومنها تبين ان الدوافع الآتية هى الأكثر اهمية من وجهة

---

(١) Porter. L.W., Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. N. Y., AFMR, 1964.

(٢) El-Salmi, A, Managerial Motivation. Indiana University 1967.

نظر المدير فى عـدد من المشروعات الأ... اعتبـارها قوى أساسية تدفعه للعمل :

١ ـ فرصة النمو والتقدم فى العمل ·

٢ ـ فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية فى العمل ·

٣ ـ الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل ·

٤ ـ المرتب والعائد المادى ·

٥ ـ السلطة التى يتمتع بها فى العمل الادارى ·

٦ ـ فرصة العمل المستقل والتفكير الحر ·

٧ ـ فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل ·

٨ ـ فرصة الاشتراك فى تحديد وسائل وأساليب العمل ·

٩ ـ الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع ·

١٠ـ استقرار العمل والشعور بالأمن والضمان ·

١١ـ الرغبة فى تكوين صداقات وتوفر جو اجتماعى مناسب فى العمل·

تلك هى الدوافع الأساسية التى قرر عدد من المديرين الأمريكيين أنهـا هى الموجه الأساسى لنشاطهم فى العمل ·

والآن لو انتقلنا الى دراسة موقف المدير المصرى ـ ما هى الدوافع التى تحدد سلوك المدير فى مصر وفى شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات · ان ميدان دراسات الدوافع فى مصر مازال يفتقر الى دراسة عملية للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحى السلوك الادارى · ولكن على الرغم من عدم اجراء مثل تلك الدراسة الآن ، الا أن المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديرى وحدات الانتاج التابعة للقطاع العام وكان السؤال الأساسى محور الدراسة هو ما هى العوامل الأساسية (الدوافع) التى تؤثر على الأداء والسلوك الادارى ؟

وفيما يلى أمثلة من الاجابات التى حصلنا عليهـا مع الأخذ فى الاعتبار أن كلا من تلك الآراء انما يلخص آراء مجموعة من المديرين وليس مديرا معينا بالذات ·

العوامل الفعالة التى يجب توافرها فى جو العمل لاتاحة اداء اكثر كفاءة من وجهة نظر المدير المصرى :

١ ـ الثقة والتقدير :

يجب ان يشعر المدير انه محل ثقة الجهـات العليا • وفيمـا يلى بعض الأمثلة :

(أ) اشتراكه فى وضع السياسة العليا للعمل •

(ب) تزويده بسلطات مالية وادارية مناسبة •

(ج) عدم التدخل فى صميم اختصاصاته •

(د) تخويله حق اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل •

(هـ) تقدير جهوده بالطريقة التى تتناسب مع شخصيته وظروفه •

٢ ـ توفير امكانيات العمل :

يجب ان تتوافر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما يجب التقيد بعمليات الاحلال فى الوقت المناسب •

٣ ـ اطمئنان العاملين :

يجب ان يشعر العاملون بانهم خاضعون لنظام داخلى عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبى وأية ميزات أخرى •

٤ ـ الاتصالات الخارجية والتدريب :

من الضرورى الاطلاع على احدث التطورات فى محيط العمل والحصول على احدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها • كما يجب اعداد برامج تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العالمية المتطورة فى محيط اعمالهم •

٥ ـ الحوافز الايجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها :

يجب الا يخضع نظام تطبيق الحوافز الايجابية والسلبية الىقيود ادارية معقدة كما يجب ان يخول المدير سلطة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحافز التاثير المطلوب •

٦ ـ الحد من تعدد اجهزة الرقابة :

ان تعدد اجهزة الرقابة يؤدى الى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهى من العوامل الأساسية فى العمل الادارى • بالاضافة الى ذلك فان هذا التعدد فى أجهزة الرقابة يوقع المدير فى موقف صراع حين لا يستطيع الاستجابة الى الطلبات المتعارضة او المتناقضة التى تطالبه بها تلك الجهات المختلفة •

٧ ـ القيادة العلمية السليمة :

ان توافر القيادات الادارية فى المستويات العليا التى تتوافر لها امكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير ايسر ، وتحفزه على اداء عمل افضل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات اكثر مما يستطيع مع القيادات غير المسئولة التى تتصف بالتردد ونقص الكفاءة •

تلك هى اذن أنواع الرغبات أو الدوافع التى يشعر المدير فى مصر أنها تدفعه الى الاجادة وبذل الجهد فى عمله • لقد طال الحديث عن حوافز العمل بالنسبة للمديرين فى القطاع العام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولكننى أعتقد أنها لم تحقق أى نجاح فى حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر اليها من الناحية الصحيحة فالأساس العلمى فى موضوع الحوافز هو النظر اليها على أنها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العاملون وبالتالى فان الأساس الأول فى تقديم الحوافز هو أن تتفق مع أنواع الرغبات التى يريدها المديرون • وبالتالى فان رسم برنامج جديد لاطلاق الطاقات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل ينبغى أن يبدأ بدراسة ماذا يريد المديرون أنفسهم من بين العوامل الآتية :

١ ـ المرتب والعائد المادى المجزى للعمل •

٢ ـ توافر رئاسة أو ادارة عليا على مستوى عال من الكفاءة •

٣ ـ وجود مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الكفاءة •

٤ ـ حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات فى مشاكل العمل •

٥ ـ الاشتراك فى تخطيط أساليب العمل وتحديد الأهداف •

٦ ـ الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة الرقابية •

٧ ـ توافر الاستقرار والطمأنينة فى المنصب الادارى •

٨ ـ توفير ظروف العمل المناسبة •

تلك هى أهم ما يحتاج اليه المديرون فى شركات القطاع العام لكى يقوموا بعمل ادارى على مستوى عال من الكفاءة · وبالتالى فان أى برنامج للحوافز لكى ينتج أثره المطلوب فى حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وأن يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التى تتصل أساسا بطبيعة العمل وامكانياته· أى أن ما يصبو اليه المدير أساسا هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والمعوقات والذى يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير · ان ما يطالب به المديرون (وهو حق) هو اتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم عن مدى تحقيق الأهداف ·

الشرط الثانى اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز أن ترتبط ارتباطا أساسيا ومباشرا بالأداء وتحقيق الأهداف · بمعنى أن المدير الذى يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة . وفى ذات الوقت فان من يخفق فى انجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز · والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق أنواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرين · ان تجارب كثير من المديرين دلت على أن الفشل والانحراف فى بعض الحالات لم يكن له عقاب رادع وبالتالى كان هناك دافع للخطأ والانحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب · ان فعالية الحوافز تكمن فى المزج بين الحافز الايجابى الذى يدعو الى الاجادة والاتقان ، والحافز السلبى الذى ينتهى عن الخطأ والانحراف ·

دوافع المستهلكين Consumer Motivation

احتلت دراسة دوافع المستهلكين اهتماما كبيرا من ادارة التسويق فى المشروعات الحديثة · والهدف هو التوصل لمعرفة المسببات الأساسية للسلوك الاستهلاكى بمعنى محاولة الاجابة عن أسئلة كالآتية :

- لماذا يشترى المستهلك سلعة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يفضل المستهلك ماركة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يميل المستهلك الى التعامل مع متجر محدد دون سواه ؟
- هل يفضل المستهلك السلعة الأجود أم الأخص ؟
- هل يشترى المستهلك السلعة لاشباع رغبات ذاتية يشعر بأهميتها أم ارضاء لضغوط اجتماعية ؟

تلك وغيرها أسئلة هامة تمثل الاجابات عنها مصدرا رئيسيا للمعلومات تستطيع الادارة الاستناد اليها فى رسم سياستها التسويقية والاعلانية · وقد

كانت الطريقة المتبعة سابقا (قبل تطور دراسات الدافعية) هى الاعتماد على ما يسمى بقوائم دوافع الشراء Buying Motives والتى تحاول ايجاد صلة بين نوعيات من الدوافع المفترضة وبين انماط سلوكية معينة · ولكن بتطور اساليب البحث فى علوم السلوك امكن التوصل الى طرق افضل للكشف عن دوافع المستهلكين وذلك من خلال استخدام ما يسمى « بحوث الدوافع » Motivation Research او MR) وهى مجموعة من طرق البحث التى تعتمد على منطق غير مباشر فى التعرف على دوافع المستهلكين باستخدام ما يسمى « بالطرق الاسقاطية » .Projective Techniques (١) ·

---

(١) راجع مؤلفنا عن بحوث التسويق ـ مدخل سلوكى ـ دار المعارف بمصر ـ ١٩٧٠ ·

الفصل الثالث

التعلم

LEARNING

فى محاولة التوصل الى مفهوم علمى متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك الانسانى تعرفنا على اهمية عاملى الادراك والدافعية فى تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات · والى جانب هذا فان هناك مجالا للوصول الى تفسير اكمل اذا تساءلنا عن السبب وراء اشكال التغيير فى الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف · ان جانبا من التغير فى هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور ادراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلحظ فى احيان متكررة تغيرا فى السلوك الفردى تثبت الدراسة انه لا يعود الى مثل هذا التطور فى الادراك أو الدافعية ·

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانسانى (ظاهرة التغير فى السلوك مع ثبات الادراك أو الدافعية النسبى) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعليلا مفيدا وهو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » Learning · وقد اثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة فى تحليل السلوك الانسانى حيث يوفر اساسا هاما فى تفهم العمليات النفسية الأخرى · ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات فى شأنه بدرجة تثير قدرا كبيرا من الصعوبة فى تفهمه · وهدفنا فى هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الانسانى ·

معنى « التعلم » :

يعرف « التعلم » بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة · بمعنى أن الانسان اذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة ، نجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التى كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب ·

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان

ينص على ان التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الانسانية Overt behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطنى Covert behavior اذن نحن نميل الى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد اثر التجربة والخبرة فى تغيير اما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من اشكال التعبير ، واما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للانسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها ٠

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم :

ان هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التى تحدث للانسان ، اذ أن بعضا من هذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة ٠ ومن أهم مظاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى :

ـ الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريزى للانسان أو الأفعال المنعكسة ٠

ـ التغيرات الناشئة عن النضج Maturation

ـ التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الانسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة ٠

تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الامر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير ٠

ما الذى يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الانسان ، فان الاجابة تاتى شاملة بأن الانسان يتعلم كل شىء تقريبا ٠ اذ أغلب اشكال السلوك التى يأتيها الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها ، كذلك يتعلم الانسان القدرات والمهارات المختلفة ٠ والانسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم ٠

ولعل أهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة)) هى توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه · أى انه يتعلم ما هى أنماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى انه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع ·

والانسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، كذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها · واخيرا فان الانسان يتعلم كيف يتعلم !

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين :

١ – أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم ·

٢ – السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض اشكال السلوك وامتناعه عن تكرار اشكال سلوكية اخرى ·

بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هى مجموعة تؤمن بأن التعلم ان هو الا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory · أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية اعادة بناء وتنظيم أفكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بانه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة ، وكنتيجة لهذا القانون نجد أن كثيرا من خبراء الاعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الاعلانية تتوقف اساسا على درجة تكرار الاعلان وحداثة العهد برؤيته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة ، كانت استجابته للاعلان اكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد) ·

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى أن التعلم هو عبارة عن أن

مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الانسان ، فاذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى ، فان ذات السلوك يميل الى الحدوث أيضا ٠

وحيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم ، نجد أنمفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهميةالتدعيم الذى يحصل عليه الانسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم ٠ وقد عبر ثورنديك Thorndike عن هـذا المفهوم فيمـا يسمى « قانون الأثر » Law of Effect الـذى يؤكد أهميـة التـدعيم الناشىء عن السلوك كشرط لتكراره ٠ بمعنى ان الانسان يميل الى تكرار السلوك الذى يحقق له رضـاء أو فائدة اذا تكرر ظهور نفس المثير ، بينما يميل الى تجنب السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى ٠

النظرية الفـكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الانسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ ٠ ومن ثم فان المفاهيم الفكرية تركز على أهميةعملية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الانسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعا لتجربته الماضية ، ولكن أكثر من هذا فان الانسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتـالى يستطيع اختيار نمط السلوك الـذى يحقق تناسبا مع مقتضيات الموقف الجـديد ٠ ان الانســان لديه القـدرة اذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عنـاصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم اعادة تنظيم ادراكه للأمور واتخـاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة ٠

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن ان نلخص أهمالمفاهيمالسائدة عن التعلم فيما يلى :

١ ـ أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدثمع التكرار ، وسبب تلك التغييرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفـرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة ٠

٢ ـ يتم التعلم نتيجة الادراك الفـردى للعالم المحيط بطريقة جـديدة ، ويمثل التعلم عليـة اعادة تنظيم المدركات أى اعادة تنظيم العالم الادراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك أنالتعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى

تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عمــا سبق ان تعوده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية اعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهــات نظره ومعتقداته ، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته ٠

٣ ـ ان التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التى تتم على فترات زمنية متقاربة ٠ مثــال ذلك ان يكتشف الفرد ان الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقــا بنمط معــاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل الى الحصول على تلك الترقية او الزيادة باحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه ٠

٤ ـ وهناك وجهة نظر اخرى تشير الى ان التعلم يحدث نتيجة للتـدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر ٠

وبناء على تلك الأفكار والمبادىء عن عملية التعلم ، فقد اصبح فى الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث اثناء تعلم الفرد :

١ ـ ان الشخص الذى يتعلم لابد وان يكون له هدف أو اهداف محددة ، اى ان هناك اشياء يسعى الى الحصول عليها ٠

٢ ـ ان الشخص حين يتعلم انما يستجيب لمؤثر معين ، اى انه يفعل شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد ٠

٣ ـ ان تلك الأفعــال والأنشطة التى يمارسها من اجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية ٠
(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف ٠
(جـ) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى ٠

٤ ـ ان الشخص حين يحصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام باعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف ٠٠ وبذلك يكون قد تعلم ٠

بالاضافة الى تلك المبادىء العامة ، فان هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

١ ـ رغبة الفرد فى التعلم والافادة من خبراته وتجاربه ·

٢ ـ قدرة الفرد على التعلم وامكانياته فى الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات · وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين ·

٣ ـ معنوية الأشياء موضع التعلم ، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل ·

بعض مبادىء التعلم :

١ ـ كلما ازدادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى ·

٢ ـ ان الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم) أى أنه يستطيع اذا اراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة · أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل ·

٣ ـ ان قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا ·

٤ ـ ان تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى أن الشخص الذى يدرس السلوك الانسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع أن يستفيد بعلمه (أى ينقل خبرته أو علمه) حين يشرع فى دراسة السلوك الانسانى لن تفيده اذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا ·

٥ ـ التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد · ان الجماعات قد تسهل أو تعقد عملية التعلم ·

٦ ـ ان معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم ·

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير

من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحا ٠ فالتعلم يتكون من شقين اساسيين :

(أ) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية ٠

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى ٠

والتعليم الرسمى Education قد يتوافر فيه الشق الأول من عمليـة التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال ٠

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفاعل الاجتماعى Social Interaction ٠ ويحـدث جانب كبيـر من التعلم الشخصى بينمـا الفرد يلهو او يعمل ، يقرأ ، او يشارك فى نشاط اجتماعى محدد ٠ أى أن جانبا أساسيا من التغيـر فى السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غيـر رسمى وغالبا بشكل لا شعورى (١) ٠

Many important aspects of our self-concept which influences perceptions and behavior are developed informally (and often unconsciously).

ومن ثم نستطيع تحديد الاطار الفكرى أو النظرى الذى تتم عملية التعلم فى حدوده كالآتى :

١ ـ لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus

٢ ـ لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه ٠

٣ ـ ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم ٠

٤ ـ يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد ٠

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على اساس افتراض ان كل انسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له اقصى اشباع ممكن ٠ ومن ثم فان هـذا المبدأ

---

(١) Anthony, G. and Robert, G., Behavior in Organization : A multidimenésional View, Englewood Chiffs, N. J. prentice-Hall 1968, p. 265.

ينطبق أيضا على عملية التعلم · فالانسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييـز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدى الى نتــائج مرضية او اكثر اشــباعا من أنماط السلوك المعروفة · وبالتالى يتضح لنا ان الادراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم · كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم · ويقودنا هذا التحليل الى اســتنباط حقيقة اساسية هى ان السلوك الانسانى انما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للانسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة ·

واستنادا الى علاقة الادراك بالتعلم فاننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بانها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف · ودليلنا على ذلك التفاعل بين الادراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة ـ فمثل هـذا الوليد يكون عالمه الادراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الادراك والفهم والتمييز تنعدم ـ ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الادراكى ويعمق وبالتــالى تتعـدد الانمــاط السلوكية المتاحة له ·

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

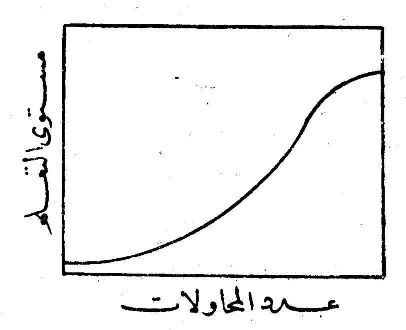
(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول ·

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback فى تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، او رفضه له واقلاعه عنه · ولا شك ان هناك احتمالات فى أن يسىء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطىء أو رفض سلوك مفيد ·

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيســية التى يستند اليها الأفراد لتوسيع مجــالاتهم الادراكية وتعميق قدراتهم عـلى التعلم·فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحيــة اخرى ، الأمر الذى يســاعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ ·

مفهوم التعلم فى التطبيق الادارى :

افادت الادارة من ظاهرة التعلم واستخدامها فى حل مشكلاتها الانتاجية من خلال تصوير التعلم على شكل منحنيات تعبر عن التغير الذى يطرأ على سلوك (أداء) الأفراد اذ هم يستمرون فى محاولات متتالية بنفس النشاط ٠ وتوضيح منحنيات التعلم Learning Curves للتحسن فى الأداء أو الزيادة فى درجة المعرفة مقاسة على رسم بيانى يتخذ الشكل العام التالى :



وقد كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم فى صناعة الطائرات فى الولايات المتحدة فى العشرينيات (١) ، اذ وضح وقتهـــا أن نفقة انتـــاج الطائرات يمكن أن تنخفض اذا زاد عدد الوحدات المنتجة ٠ وتنشأ هـــذه الظاهرة جزئيا بسبب أن العمال اذ يقومون بذات العمل مرات متكررة فانهم يكتسبون مهارة زائدة (تعلم) ، ومن ثم فان كمية العمل المباشر المطلوب لانتاج وحدة واحدة من الانتاج تنخفض وفقا لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به ٠

وقد اثبت التطبيق فى كثير من الشركات داخل الصناعة الواحدة تقارب

---

(١) P.S. Green Law, and R.D. Smith, Personnel Management : A Management Science Approach, Scranton, Ps. International Textbook Co., 1969, p. 128.

ثمن الانخفاض فى معدل العمل المباشر اللازم لانتاج وحدة اضافية من المنتج .
الامر الذى جعل من الممكن اقتراح « منحنى تعلم » موحد شائع الاستخدام يقوم على فكرة أن العمل المباشر اللازم لوحدة ثانية يساوى اربعة اخماس (٤/٥) العمل المباشر اللازم للوحدة الأولى وهكذا بالنسبة للوحدات التالية . ويسمى هذا المنحنى (منحنى التعلم عند مستوى ٨٠٪) (80% Learning Curve)

وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم فى الارتفاع بكفاءة العمليات الادارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الأفراد ، كذلك أصبح فى الامكان وضع جداول الانتاج على أسس سليمة تأخذ فى الاعتبار التحسن فى الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

الفصل الرابع

الاتجـــاهات

ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » احد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فى محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الانسانى والذى ينتج عنه تلك الأشـكال والأنمـاط المتبـاينة او المتكـررة من السلوك ·

وبالتـالى فالاتجاهات لا ترى ولـكن يمكن استنتاجها ، ومن هنـا ياتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة · وهدفنا فى هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكونهـا وتنظيمها ، ووظائفها ووسـائل قياسها أو استنتاجها ·

ماهية الاتجـــاهات :

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى انها « تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشىء محدد » (١) · وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا أن تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشىء اتجاهات الفرد وميوله حيال اشياء بعينها ·

ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجـاهات ولـكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث انها جميعا عبارة عن وجهات

---

(١) W.J. McKeachie and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass. . Addisan-Wesley Publishing Go., Inc., 1966), p. 560.

نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة ·

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره · وتكون الاتجاهات دائمـا تجاه شىء محـدد أو موضوع بالذات وتمثل تفـاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة · والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى شىء أو شخص الا اذا كان هـذا الشىء أو الشخص موجودا فى محيط ادراكه · أى أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال اشياء لا يعرفها أو حيال اشخاص لم يتفاعل معهم ، فالشخص المقيم فى غابات الكونغو قد يصعب تصور انه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين فى أمريكا · وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكى العادى الذى تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالى فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا ·

عنـاصر الاتجـــاه :

للاتجاه عناصر ثلاثة :

١ ـ العنصر الفكرى ·

٢ ـ المشــاعر ·

٣ ـ الميل للسلوك ·

العنصر الفكرى أو العقيدة Cognitive Component مثـال ذلك أن اتجاهات العربى العادى تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية ، من ادراكه لحقوق أهل فلسطين فى أرضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربى الاسرائيلى · أما المشـاعر فهى تعبيـر عن الجانب العاطفى فى الاتجاه ، وعلى هذا الاساس فان الاتجاه العربى نحو قضية فلسطين يحتوى بجانب العنصر الفكرى القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفى أساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التى تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فان الاتجاه يحتوى على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع · فالعربى قد يكون ميله هو للعمل الفـدائى ضد اسرائيل وتصعيد المقـاومة الشعبية ، وبالتالى فان

اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة ابادة اسرائيل أو حتمية اعادة الحق العربى لأصحابه وهكذا ٠

ان تاثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

١ ـ نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب او سالب) وشدته مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المراة ومساواتها بالرجل ، فان مدى تاثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته ٠

٢ ـ بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتـة غير متحمسة للموضوع وبالتالى فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه ٠

من ناحية اخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التى يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحـدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه ٠ بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال احـد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التى يلم بهـا وهل تتفق اتجـاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتمـاعية جميعا ؟ اذا وجـد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفـرد قـد تكونت له « عقيدة » « أيديولوجية » Ideology

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته للتاقلم مع البيئة المحيطة به ٠ وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التاقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل او الاستجابة التى يبديهـا الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة ٠ من ناحية اخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم تتطور تؤدى الى الجمود وميل الفرد الى تنميط اساليب سلوكه دون تغيير ٠ إى ان الاتجاه يمثل وجهـة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كان يكون للفرد وجهة نظر فى موضوع التاميم او الحرب العنصرية او اشتراك العمال فى الادارة ٠ ووجهـة النظر قد تكون مؤيدة او معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت ايجابية او سلبية ، فانها تعمل على تحديد السلوك الذى سيتبعه الفرد حين يعرض عليـه هذا الموضوع ٠ مثال ذلك لو كان بعض اعضاء مجلس ادارة احدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والمزايا ، فان سلوك الأعضاء حين أخذ الراى بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض

قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية أساسية وانهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمال كسالى بطبعهم وبالتالى فهم يحصلون على قدر بتناسب مع ما يبذلونه من جهـد ٠

ومن هنا يتضح لنا ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الافراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة ، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خـلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث ٠ وما يهمنا تاكيده هنا أن السلوك الانسانى فى المواقف الاجتماعية يتاثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التى يؤمن بهـا الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة ٠ فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصى على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم ٠ من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأى ، حيث يعتبر الرأى هو التعبير الشخصى عن الاتجاه ٠ فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال فى مجالس ادارات الشركات ، وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ويجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا ٠

وظائف الاتجـــاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلى :

١ ــ وظيفة التاقلم ــ حيث تسـاعد الفـرد على التأقلم مع الأحـداث والظروف المحيطة ٠

٢ ــ وظيفة الدفاع عن النفس ــ ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمـدير الذى يكن اتجاهات معـادية لنقـابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وامانيه ٠

٣ ــ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ــ ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة ٠

٤ ــ وظيفة المعرفة ــ اذ تساعد الفرد على تنظيم أدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ٠

وما يجدر ذكره انه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه فى الوقتذاته قد يحمل اتجـاها عاما نحو مجموعة من القضـايا المترابطة · من ناحيـة اخرى ، فـان الأفـراد يميلون الى تغيير اتجـاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير ·

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانسانى ، وتصبح مهمة تفسير هـذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد ·

قياس الاتجـاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف عـلى قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة · وقياس الاتجاهات لابد وأن يتم بطريقـة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة · وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسهـا بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظـاهر ، أو من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ·

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هى أننقدم له مجموعة منالعبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها · وبناء على اجـابته نستطيع أستخلاص الاتجاهات الدفينة التى توجه سلوكه ·

وهناك نوعان اساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

« فى سبيل حل مشـكلة فلسطين ينبغى على الدول العربية أن تتعاون على ازالة خلافاتها بأى ثمن » ·

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الارقام بين الأقواس الى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأى ·

والنوع الثانى من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمـدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالآتى :

« اذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها ام تطلق النار فقط اذا هاجمتك ؟ » ·

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليـل كافة العوامل الاتجاهية التى تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه · .

وفيما يلى مثال لقياس اتجاهات الأفراد تجاه الذهاب الى المقاهى :

« أدلى بعض الناس بأسباب مختلفة عن أسباب ذهابهم الى المقاهى » · أنظر الى القائمة التالية من تلك الأسباب واذكر أى منهـا تعتقد أنه فى رأيك (بالنسبة لحالتك شخصيا) صحيح وأيها غير صحيح : أذهب الى المقهى :

- بينما أنا فى انتظار صديق ·
- لتغيير المناظر ·
- للتمتع بمجالسة الآخرين ·
- لشرب فنجان من الشاى ·
- للعب الطاولة أو الدومينو ·
- لمجرد الاسترخاء ·
- لقضاء الوقت ·
- لأسباب تتعلق بالعمل ·
- بحكم العـادة ·

ان الاجابات المختلفة عن هذه العبارات بصحيح – خطا تدل على أنواع مختلفة من أنماط السلوك الانسانى ·

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجاير ، وقـد طلب من المستقصى منهم ذكر ما اذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، أو غير صحيحة جدا ·

١ – غالبا ما تساعدنى السيجارة على التركيز فى التفكير ·

٢ – عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السيجارة على الهدوء

٣ ـ دائما أجـد السيجارة أكثر شيء ممتع في الصباح أو آخر شيء في المساء ·

٤ ـ عند المناقشة مع أحد لا أعلم لماذا أجد التدخين ييسر الحديث ··

٥ ـ لا أستطيع الشعور بلذة الطعام إلا إذا أعقبته سيجارة ·

٦ ـ التدخين بالنسبة لي شيء أفعله ولكنه لا يعطيني أي متعة ·

٧ ـ انني ادخن لأني حقيقة أتمتع بالتدخين ·

٨ ـ أحب الأوقات الي للتمتع بالسيجارة هو حين أسترخي بعـد انتهاء عمل اليوم ·

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا ـ صحيح أو صحيح جدا ـ للأسـئلة أرقام ١ ، ٢ ، ٤ ، والمجموعة الثانية التي أجابت بغير صحيح لباقي الأسئلة · المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية · والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية ايجابية ·

في المثالين السابقين فان الأسئلة قد وضعت في صيغة « أنا » ولكن في بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت في صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

- أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشـخاص الـذين يقودون سـياراتهم بسرعة ··

- يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلومترا في الساعة ·

- حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي أمامه ينبغي أن يفعل هذا بأقصى سرعة ·

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل · ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات ·

وينبغي التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتـاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها ·

فى بحث آخر جمعت عينة من ربات البيوت وقدمت لهن قائمة تحتوى على بعض الأصناف التى تشتريها ربة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية .

« اقرئى القائمة المرافقة . تخيلى نفسك فى الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعى تصور السـيدة التى قامت بشراء الأصناف ثم اكتبى وصـفا مختصرا لشخصيتها وخصائصها . وعلى قدر الامكان وضحى العوامل التى اثرت على حكمك » ٠

- رطل ونصف هامبورجر (أكلة أمريكية شعبية) ٠
- ٢ رغيف عيش ٠
- حزمة جزر ٠
- علبة بيكنج بودر ٠
- علبة نسكافيه (قهوة جاهزة تذاب فى الماء الساخن مباشرة) ٠
- علبتين خوخ محفوظ ٠
- ٥ ارطال بطاطس ٠

وتدل النتائج أن ٥٠٪ من السيدات اللائى قرأن القائمة وصفن السـيدة التى اشترت تلك الأصناف بأنها كسولة أو فاشلة فى تخطيط مشتريات العـائلة بدقة ٠ وحتى تلك اللحظة كان من المستحيل التعرف على أى بنود القائمة التى سببت هذا الشعور ٠ فى ذات الوقت عرضت نفس القائمة (بتغيير واحد هو احلال اسم ماركة قهوة تعد بالطريقة العادية محل القهوة الجاهزة) على عينة أخرى من ربات البيوت ٠ فى العينة الثانية لم تصف أى ربة بيت السيدة المشترية بأنها كسولة وحوالى ١٢٪ وصفتها بالفشل فى تخطيط مشتريات العائلة وبالتالى فان الاستنتاج الواضح كان أن وجود اسم نسكافيه على القائمة هو السبب فى تلك الاتجاهات المعادية ٠

من ناحية أخرى فانه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خـلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survey وقد انتشر هـذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين ٠

تكوين الاتجـاهات :

تلعب الاتجـاهات كما أوضحنا دورا أساسيا فى توجيـه سلوك الفرد ٠ ويهمنـا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجـاهات باعتبـارها من المحددات الأساسية للسلوك الانسانى من خلال الفروض الآتية :

الفرض الأول ـ « تتكون الاتجاهات فى اثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » :

لقد ذكرنا ان الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر او الصعوبة فى محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعه على الاطلاق · لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم اثنـاء محاولات الاشباع تلك · فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أى فى صالح الأشياء والأشخاص التى تساعده على اشباع حاجاته ، وبالعكس فانه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه منيعترضون سبيلتحقيق أهدافه ·

وتلك الاتجاهات التى يكونها الفرد اثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه فى مواقف الاشباع المماثلة ، ولكنهاسوف تستمر فى توجيه سلوكه فى مواقف مختلفـة ومتفاوتة ، اذ تصبح جـزءا من شخصيته الاجمـالية . أى ان الفرد يستخدم تلك الاتجاهات فى محـــاولاته لتحقيق اهدافه المختلفة · مثال ذلك السياسى الذى يكون اتجاهات فى صــالح مذهب سياسى معين فى اثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يسـتخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات اخرى قد تختلف عن الحــاجة الأصلية التى نشأ هذا الاتجاه بسببها ·

الفرض الثانى ـ « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » :

تلعب المعلومات دورا أساسيا فى تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذىجعل الدول والحكومات تنشىء اجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التى تعتقـد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعاتمعينة · فقد لا يعلم الناس فى مجتمع اوروبى معين عن جرائم الصهيونية فى فلسـطين الأمر الذى يجعلهم لا يكونون اتجاها معينا حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فان ذلك كفيل بخلق اتجـاهات لدى افراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد اسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التى تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس اكثر وأوفى ، فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لاسرائيل ضد العرب ·

ولا شك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها · فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم عـلى

أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد ٠ ومصدر أساسى من مصادر هذا القصور فى المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير فى الظروف والأحداث المحيطة بالانسان فى العصر الحديث ، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولا بأول أمرا صعبا للغاية ، وبالتالى يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادرا فى سلوكه على أساس نفس الاتجاهات ٠ مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون فى تعليم البنات ، أو الذين يعارضون فى تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية ٠

ومما يزيد فى المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطىء لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة ، كأن يلجأ القروى الى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالى نجده يكتسب اتجاها معاديا لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية فى العلاج ٠

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التى تسيطر على عقول الكثيرين ، وبالتالى توجه سلوكهم ، بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور اما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة ٠

الفرض الثالث ـ « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التى ينتمى اليها » :

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال الموضوعات التى يدركها أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى اليها ٠ ولا شك أن رغبة الفرد فى الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساسا لاتجاهاته ٠ فالفرد الذى ينتمى الى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة ٠ وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشاه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها ، فاذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه فى أغلب الأحيان الطرد من الجماعة ٠

تغيير الاتجـــاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التى يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين · فالمـدير فى المشروع الصـناعى يهدف الى تغييـر اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية أو هو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادارة واحـلال اتجاهات أخرى موالية للادارة محلها · نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون فى تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة · فالساسة فى الولايات المتحدة الأمريكية مثـلا قد يرغبون فى تغيير الاتجاهات المعـادية لأمريكا فى دول آسيا وافريقيا ، من ناحية أخرى فان الاتحاد السوفييتى يهمه أن يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين أبناء تلك البلاد · وفى محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التى تواجه من هم فى مراكز قيادية هى تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات ·

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

١ ـ تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق وبالعكس · أى أن التغيير هنا يكون فى درجة ايجابية أو سلبية الاتجاه أو اذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » Direction مثال ذلك أن تحاول الادارة فى أحد المشروعات تغيير اتجـاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية الى قبول لهذه السياسة · او حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى أخرى موالية ·

٢ ـ أن يتم التغيير فى الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابيته أو سلبيته حيـال موضوع معين · فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستعمار ولكنه اذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشـعوب فانه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى · بنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين ·

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد · فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفا · أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه · ففى بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات الى درجة التعصب الذى يصعب معه احداث أى تغيير فيه · مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية الرياضية الذين يتحمسون لناد

معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى ٠

كذلك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون اكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تنبنى على حقائق ومعلومات اكثر وأدق ٠ فالمواطن العربى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية ٠ مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الدولة التى تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وانها لا تبغى بها شرا ٠ على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكى ، وكيف أن مصالح امريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف انها (أى أمريكا) قد أسهمت فى انشاء وتدعيم اسرائيل وهى التى تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التى تمكنها من العدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما أضيف من معلومات الى الشخص حيث ان الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلا ٠ أى أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فأن هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب الى التغيير من النوع الثانى أى التدعيم والتأكيد فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير فى الاتجاه المخالف أى موالاة أمريكا وتأييدها ٠

من ناحية أخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ٠ مثلا الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد اكثر لتغيير اتجاههم حيث أن لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث وبالتالى فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة ٠ وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم ٠

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتاثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم . وبالتالى فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط

الآخرين . كذلك فان ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى اليها تحدد درجةقبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة . فالفرد الذى يعتمد أساسا على الجماعة فى اشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأى الجماعة ، على العكس فان الفرد الأكثر استقلالا عن الجماعة يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات . كذلك فان تاثير الجماعات التى ينتمى اليها الفرد فى تغيير الاتجاهات أمر واضح . وأخيرا فان تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير الذى يحدث فى شخصية الفرد ذاته .

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير فى الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذى يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها . ففى بعض الأحيان يحصل الانسان على معلومات جديدة الا أنها لا تنتج تغييرا فى اتجاهاته حيال موضوع معين حيث انه لا يثق فى مصدر تلك المعلومات . مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربى العادى لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة أمريكا واخلاصها للدول العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تمولها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها كاساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال أمريكا . نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذى تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل وبرغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فان المعلومات الجديدة لا تنجح فى اقناعه بشرائها حيث أن مصدرها هو المنتج الأصلى لتلك السلعة وبالتالى تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة ولعل ذلك هو السبب الأساسى فى فشل كثير من الجهود الاعلانية فى تحقيق أى تغيير يذكر فى اتجاهات المستهلكين نظرا لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات . من ناحية أخرى فان أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها الى الشخص يلعبان دورا أساسيا فى تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته .

الفصل الخامس

الشـخصية

PERSONALITY

السلوك الاجتماعى مصـدره التفاعل بين الفرد والبيئة · ومـن ثم فان البحث عن مفهوم محدد للشخصية الانسانية (تعبيـرا عن الفرد) كان دائما من مواضيع الدراسة الأساسية فى علم النفس الاجتماعى · وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتحديد ماهية الشخصية الانسانية وتعريف أبعادها أن تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حتى أن ألبورت (١) وجـد عددا من تعـاريف الشخصية يربو على الخمسين ·

ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التى يتميز بها فرد معين والتى تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك ·

«Personality is a description of those properties of a person that specify his potentialities for action» (٢)

بمعنى آخر فان تعبير الشخصية يشير الى كيفية تنظيم الأنماط السلوكية للفرد فى نظام متكامل System يميز الانسان فى تفاعله مع الآخرين ·

ويركز جوردون ألبورت (٣) على النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System أى متفاعلا مع البيئة المحيطة ·

---

(١) راجع د· سعد جلال ـ المرجع فى علم النفس ، دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨ ص ٥٢٩ ·

(٢) Sears, A., Theoretical Framework for Personality and Social Behavior, The American Psychologist, 1951, 6, 476-84.

(٣) Allport, G. W., Becoming — Basic Considerations for a Psychology of Personality, N. Haven : Yale University Press, 1953.

من هذه التعريفات لمفهوم الشخصية نستطيع أن نحـدد بعض الأركـان الرئيسية المميزة للشخصية الانسانية ٠

١ ـ **التميز** : بمعنى أن الشخصية الانسانية تختلف من فرد لآخر ، فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك المميزة لغيره من الأفراد ٠

٢ ـ **الحركية** : ان الشخصية هى نتاج العـلاقة الحركية المستمرة بين الانسان والبيئة المحيطة به ٠ أى أننا لا نستطيع تصور وجود خصائص شخصية تميز الطفل الوليد حيث ينعدم التفاعل الواعى بينه وبين بيئته ٠ فالشخصية الانسانية اذن نتيجة للتفاعل الاجتماعى ٠

٣ ـ **الشمول** : فالشخصية الانسانية تنتظم سمات Traits وخصائص الفرد جميعـا وتمثل التنظيم الفريد المتميـز لاستعداده للسـلوك فى المواقف المختلفة ٠

وقد اختلفت آراء علماء النفس فى تفسير الشخصية الانسانية وأسلوب نشأتها وتطورها ٠ وسوف نعرض سريعا لبعض الأفكار الأساسية فى هـذا المجـال ٠

١ ـ نظرية الأنمــاط :

وهى محاولة لتفسير الشخصية الانسانية من خلال تقسيمها الى أنماط ٠ والنمط يشير الى الاطار العام الذى يميز الفرد عن غيره من حيث التـكوين الجسمانى والنفسى ٠ وقـد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجـود استعداد وراثى عند الفرد لاتباع نمط محدد ٠

وتنقسم الأنماط التى يصنف الأفراد تبعا لها الى الأنواع الآتية :

١ ـ الأنماط المزاجية ٠

٢ ـ انماط الجسمانية ٠

٣ ـ الأنماط النفسية ٠

ولعل النوع الأخير من الأنماط اكثر قبولا بين علماء النفس من حيث أن احتمـال وجود علاقة بين التـكوين النفسى للشخص وبين أنواع سلوكه هو احتمال قـائم بدرجة معقولة ٠ ويقسم يونج Young (١) الأفـراد الى نمطين أساسيين :

(١) Young, K., Personality and Problems of Adjustment, N.Y. : Appleton Century — Grofts, 1952.

(أ) النمط الانطوائى الذى يركز على حيـاته الذاتية ويتجه بتفكيـره وسلوكه الى تاكيد ذاته وتدعيمها ٠

(ب) النمط الانبساطى الذى يتعامل مع العالم الخارجى ويتفاعل معه بدرجة أكبر ٠

٤ ـ الأنماط الاجتماعية :

ومنها الأنماط التالية (١) :

(أ) النمط العلمى ٠

(ب) النمط البوهيمى ٠

(جـ) النمط المبتكر ٠

(د) النمط الجمالى ٠

(هـ) النمط الدينى ٠

وقد وجهت انتقادات عديدة الى نظريات الأنماط في تفسير الشـخصية ومؤدى تلك الانتقادات أن تلك النظريات تغفل حقيقة تعدد العناصر التى تتكون منها الشخصية الانسانية وتركز على جانب واحد من تلك العناصر كالنـاحية النفسية أو الاجتماعية أو الجسمانية ٠

٢ ـ نظرية السـمات :

يرى بعض علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية الانسانية من خلال التعرف على السمات النفسية أو الخصائص Traits الأساسية التى تميـز الفـرد عن غيـره من الأفراد ٠ فالشـخصية هى مجموع تلك السـمات أو الخصائص واستنادا الى هذا المفهوم عن الخصـائص قسمت كـارن هورنى Karen Horney (٢) الأفراد الى فئات ثلاث تبعا لخصائصهم فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين كالآتى :

---

(١) د٠ سعد جلال ـ المرجع السابق ص ٥٣٧ ٠

(٢) **Karen Horney, Our inner conflicts, N.Y. : Norton, 1964.**

١ ـ الفئة الايجابية ·

٢ ـ الفئة النافرة ·

٣ ـ الفئة السلبية ·

تتميز الفئة الأولى من الأفراد برغبة فى الالتقاء بالناس والتفاعل معهم · ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين · وبالتالى تجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة فى أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين ·

أما الشخص الذى يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيتصف اساسا برغبة فى العدوان والمنافسة · انه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية ، اى البقاء للأقوى · وبالتـالى فهو يسـعى الى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن أى اعتبـار آخر · تراه يبغى القـوة والسيطرة والنفوذ بأى وسيلة وباستخدام أى سبيل · من هنا تنشأ لديه الرغبة فى استغلال الآخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه ، ولذلك تجده يفكر فى أى موقف انسانى من زاوية منافعه الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف ·

أما الفئـة الثـالثة وهى السلبية فيتصف أفرادها برغبة فى الانعـزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتبـاط بأى شخص آخر · هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة أساسية الى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتى يمثل سبيله الأساسى فى الحياة ·

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا ، الا أنه يشرح الفكرة الأساسية التى تريد توضيحها هنا ، هى أن الأفراد كمـا يختلفون فى أفكارهم ومدركاتهم وكمـا يتباينون فى دوافعهم والأهداف التى يسعى كل منهم الى تحقيقها . فانهم أيضا يختلفون فى صفاتهم الشخصية التى تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين · وكما أن الأفكار والادراك تؤثر على السلوك ، وبنفس المنطق رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هـذا السلوك وتحـديد قوته ومداه ، فان خصائص الشخصية تحدد هى الأخرى السلوك الانسانى وتؤثر عليه حيث ان هـذا السلوك يتم بالدرجة الأولى فى محيط اجتمـاعى ويتخذ أوضاعه الأساسية فى شكل تأثير واستجابة بين الأفراد ·

وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التى يمكن تعريفها بانها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة [1] . ونمو تلك الخصائص وتطورها فى الفرد يرجع الى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة . وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح او الفشل فى اشباع حاجاته المختلفة .

اى ان جانبا من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما ان جانبا آخر منها يتحدد بفعل الموقف الانسانى الذى يجد الشخص نفسه فيه . فهناك بعض المواقف التى لا يرى الفرد فيها بدا من الاستسلام والتهاون . كما أن بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان . ولكن النقطة التى نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فان هناك أفرادا يظهرون اتجاها للاستسلام فى عدد اكثر من المواقف اكثر من غيرهم ، وبالعكس فان هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية اكثر من غيرهم .

وهناك عدد لا نهائى من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين وسوف نستعرض بعضا منها فيما يأتى :

الكبرياء : دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس الاعلام عن النفس فى المواقف (عكسها التواضع) .

السيطرة : الشخص المسيطر يسعى الى القوة والنفوذ ، شديد المراس قوى الارادة ، يعطى الأوامر ، يميل للقيادة (الخضوع) .

المبادرة : صاحب تلك الخاصية يميل الى تكوين الجماعات ويحب الظهور فى مقدمة الحوادث والمواقف ، يقدم الاقتراحات فى الاجتماعات (السلبية) .

الاستقلال : الرغبة فى رسم خطة الشخص بعيداً عن الآخرين ، اداء العمل بالطريقة التى يفضلها الشخص (الاعتماد) .

الاقبال على الآخرين : يصدق الآخرين ، لا يميل الى اصدار الأحكام على الناس ، يتغاضى عن نقاط الضعف فى الآخرين (رفض الآخرين) .

---

(1) Krech, Crutchfild and Ballachey op. cit., pp. 103-104.

الاجتماعية : المشاركة فى النشاط الاجتماعى ، الميل الى البقاء فى صحبة الآخرين ، الانطلاق (الانطوائية) ٠

العطوف : الشخص العطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم ٠ ويسلك مسلكا رحيماً تجاه الآخرين (اللامبالى) ٠

التنافس : بعض الأفراد يرى فى كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرون على أنهم منافسون تجب هزيمتهم ٠

تلك هى بعض الخصائص الشخصية الأساسية التى تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الانسانية والسبيل الى التعرف على تلك الخصائص فى الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجـاهاتهم للاستجابة فى مواقف مختلفـة وتحليل تلك البيـانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم (١) ٠

ولا شك ان التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التى تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك فى المواقف المختلفة ٠ من ناحيـة اخـرى فان الكشف عن بعض الشروط التى تحـكم تلك الصفات والخصائص تجعلها اكثر فائدة فى تفسير السلوك وتوضيحه ٠ من أهم تلك الشروط ما يلى :

١ ــ درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد فى اظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة ٠ كلما زاد استقرار الخاصية فى الفرد ، كان الاعتماد عليهـا فى تفسير سلوكه اكبر ، وكـان التنبؤ بهـذا السلوك أيسر ٠

٢ ــ مدى شمول الخاصية أى درجة ظهورها فى مواقف السلوك المختلفة ٠ فبعض الخصائص تظهر تقريبـا فى كل تصرفات الفرد ، بينمـا تنحصر بعض الصفات الأخرى فى عدد من المواقف ٠

٣ ــ التوافق Consistency بمعنى هل تظهـر تلك الخاصية فى كـل مظاهر السلوك المتشابهة ٠ لنأخذ مثلا خاصية التنافس ، فقد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول الى مركز أعلى فى العمل ، أو الحصول

---

(١) يستخدم فى هذا الميدان اسلوب احصائى هو تحليل العوامل أو : Factor Analysis

على مركز اجتماعى معين ، بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول احد المحال العامة مثلا ٠ اى ان بعض المواقف التى تدعو الى التنافس لا تثير فى الفرد تلك الخاصية التنافسية ٠ لذا يجب تحديد تلك المواقف التى يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث ان هذا التحديد يفيد فى تفسير سلوكه ٠

ناحية اخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين ، أن السلوك الانسانى لا يخضع فى اغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص ، بل ان عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذى يتبعه الفرد ٠

وهناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله فى اشباع حاجاته ، وبين مجموعة الخصائص التى تتكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين ٠ فالحاجات التى ينجح الفرد فى اشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة . بل تتضاءل فى اهميتها كموجة ومحدد للسلوك ، كذلك فان الاشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى الى ان يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس او مزيد من التطلعات ، وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الناس ٠ من ناحية اخرى فان مثل هذا الاشباع السريع السهل للحاجات الذى لا يتطلب من الفرد مجهودا يذكر قد يؤدى الى ان يبالغ الفرد فى تقدير طاقاته وقدرته ، وينعكس هذا بلا شك فى طريقة تعامله مع الناس ، اى فى انماط سلوكه ٠ الا ان الفرد لا يتمكن دائما من اشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر ٠ بل فى كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الاشباع عدد من العوائق تختلف فى مداها من مجرد تأخير الاشباع الى استحالته فى بعض الأحيان ٠ وتؤدى هـذه العوائق الى اصابة الفرد بمـا يسمى « الاحبـاط » Frustration ٠ والاحباط (اى اعاقة تقدم الفرد فى سبيل الحصول على اهدافه) امر مالوف فى الحياة العـادية للانسان ٠ وتتباين اسباب الاحبـاط ولكنها ترتد اساسا الى :

١ ــ الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية ٠

٢ ــ نقص قدرات الشخص المادية والذهنية ٠

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والامكانيات او طبيعة المناخ) أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد حائلا دون الفرد واشباع بعض حاجاته كما قد يعود العائق الى الفرد نفسه الذى قد تمنعه طريقة تكوينه النفسى أو الفسيولوجى من تحقيق اهدافه ٠

وما يهمنا هنا هو تاثير الاحباط على خصائص الفرد · وبصفة عـامة قد يؤدى فشل الفرد فى اشباع حاجاته الى تغيرات بناءة وخلافه فى تفكيره ، والى ابتكاره لاسـاليب جديدة للحصول على اهدافه وقـد ينطوى هـذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة · من ناحية اخرى قد يؤدى هـذا الاحباط الى القنوط او اليأس ومـا يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسـية ، وبالتالى الى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الانسان · فى مثل تلك الأحـوال يلجأ الانسـان الى بعض الأسـاليب الدفاعيـة Defensive Reactions من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سـمعة الفرد والابقـاء على احترام الشخص لذاته · وقـد يؤدى الالتجـاء الى تلك الأساليب الدفاعية الى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية ، الانطوائية ورفض الآخرين وما الى ذلك ، وفيما يلى بعض تلك الخصائص المهمة :

١ ـ العـدوانية : Aggression

تتمثل الأفعـال العـدوانية في الغضب ، والعنف المـادى ضـد الأفراد والأشياء ، والمهم هنا أن تلك الأفعال العدوانية لا تنصب على عوائق الأشياء فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص ، فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلا ، يعود الى بيته ليصب غضبه على زوجتـه واولاده · وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه ·

٢ ـ التـراجع : Regression

قد يؤدى الاحباط الى التراجع بمعنى التجاء الشخص الى انماط سلوكية لا تتصف بالنضج ولا تتفق مع طبيعة الفرد · مثال ذلك النكوص الى الطفولة·

٣ ـ الانسـحاب : Withdrawal

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تمـاما من الموقف الذى ادى الى فشله فى تحقيق اهدافه · فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل · أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماما ، وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، فى هـذه الحـالة فانه يمتنع عن المشـاركة فى المواقف ·

فالسياسى الذى يفشل فى تغيير وزارته فانه ان لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى اعمالها ٠

٤ ـ التنـاسى : Repression

ان الفرد الذى يفشل فى اشباع حاجة او تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحـاجة وادماجها فى منطقة اللاشعور ، فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناسى أى شىء عنها ويرفض اى شىء قد يذكره بها ٠

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تاخذ ايضا شكل التبرير حيث يحـــاول الفرد تبرير فشله ، أو الاســقاط Projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى اشباع حاجاته ٠

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق اساسية عن السلوك الانسانى :

١ ـ أن هذا السلوك يتاثر بافكار الفرد ومدركاته ٠

٢ ـ أن السلوك يتاثر بدوافع الانسان واهدافه ٠

٣ ـ أن خصائص الفـرد الشخصية من حيث اسـتعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى ٠ وما نود أن نضيفه الآن ، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك ٠

خـلاصة :

ان خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصدرها على العـالم المحيط به ٠ وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الانفاق ، هل هو مخاطر وجرىء أم متحفظ متردد وهكذا ٠

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وابراز دورها واهميتها فى تحديد السلوك :

١ ـ ان الخاصية شىء له وجود حقيقى فى تكوين الانسان يماثل وجود

العادات مثلا · فالعادة هى نمط للسلوك يتكرر دون تفكير كبير ، والخاصية يمكن النظر اليها على انها عادة شاملة او عامة فى تكوين الفرد ·

٢ ـ ان الخاصية فى حقيقة الأمر هى مجموعة مترابطة من العـادات السلوكية التى تتفاعل وتسهم بطريقة جماعية فى تحديد نمط سلوك الفرد · فاى انسان له مجموعات متعددة من العادات ، كعادة المساومة فى السعر حين الشراء ، وعادة التسويق والبحث المستمر قبل شراء اى سلعة · وعادة سؤال اكثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبـل شراء نفس السلعة ، كـل تلك العادات يمكن اثبات ارتباطها ببعض ، وبالتالى تكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمترابطة خاصية أساسية من خصائص شخصية هذا الفرد ·

٣ ـ ان الخاصية تتميز بالحركة والنشاط ، بمعنى أن لها القـدرة على تحريك السلوك وتوجيهه فى اتجاهات محددة · وعلى هذا الأساس فانه يمكن النظر الى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المحددة السلوك ·

٤ ـ فى كثير من الأحيان يمكن للباحث اثبات وجود خصائص الشخصية ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للسلوك ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة · ومن ناحية اخرى فان اثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الاحصائية التى تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة ·

٥ ـ وهناك معيار اخر يستخدم فى تحديد طبيعة الخصائص ، ذلك أنها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال · وهذا التزاوج أو التفاعل والترابط بين خصـائص الشخصية المختلفـة ينتج عنه ميل الفـرد الى السلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة ، وعلى هذا الأسـاس فانه يصعب الفصـل بين خصـائص الشخصية المختلفة بل يمكن النظر اليها على انها تكون اتجاها عاما للسلوك يتبعه الفرد ·

٦ ـ وينبغى أن نؤكد هنـا أن خصائص الشخصية تختلف فى معنـاها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص · فالأمانة ، الصدق ، الاخلاص ، الصراحة بينما تمثل عادات اخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقى ·

ان الحديث عن خصائص الشخصية أو صفات السلوك يمكن تلخيصه فى أن لكل فرد طرقا محددة ومستقلة فى الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أسـاليب

سلوكه ، فالفرد قد يكون لبقا فى الحديث ، خجولا ، شجاعا ، مهذبا أو ما الى ذلك ، وتلك الصفات ما هى الا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين ٠ وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك ٠

وتتميز الخصائص بانها لا تتجه الى شىء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشىء موضع العدوان أو قد يتصف الفرد بالسماحة فى مختلف المواقف التى تعرض له دون نظر الى الظروف الموضوعية لكل وقف ٠

وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية :

١ ـ ان الشخصية الانسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدى دورا محددا ويسهم فى حماية الشخصية الكلية ٠ فالشخصية الانسانية ليست مجرد مجموع سمات الشخص أو خصائصه ، ولكنه تنظيم حركى (ديناميكى) يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض ٠

٢ ـ ان مكونات الشخصية الانسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء Survival ٠ وتصبح الشخصية الانسانية فى حالة توازن داخلى Internal Balance عندما تكون مكوناتها فى حالة تناسق وتعاون ، كما تكون الشخصية فى حالة توازن خارجى External Balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة ٠

وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open System حيث يؤثر التغير فى احد اجزائها على الأجزاء الأخرى ، كذلك تتأثر بالتغيرات فى البيئة المحيطة ٠

٣ ـ فى حالة اختلال التوازن الداخلى للشخصية فانها تسعى لاستعادته ، وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو Adjusted ، كذلك هى تسعى لاستعادة التلاؤم مع البيئة حال حدوث ما يخل بتوازنها الخارجى ومن ثم تصبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو Adapted .

٤ ـ تعكس الشخصية الانسانية طاقات الانسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الانسانية التى تسعى الانسان الى اشباعها والتى

يتولد عنها حالة من القلق او التوتر تنشيء السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الاشباع مما يؤدى الى انهاء التوتر أو التخفيف من حدته.

٥ ـ الى جانب الحاجات الانسانية ، فهناك القدرات الانسانية Abilities وهى الوسائل التى يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها . وتلك القدرات هى حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة Environment وتقسم القدرات الى ثلاثة انواع هى :

(أ) قدرات عقلية Cognitive

(ب) قدرات عضلية Motor

(جـ) وقدرات عاطفية Feeling

٦ ـ تتجمع تلك الصفات او الخصائص الانسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم « الانا » أو « الذات » The Self .

ان الحاجات والقدرات الانسانية لا تختلف من حيث النوع من فرد لآخر ، ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » .

٧ ـ للانسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدةشخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms منها :

(أ) العدوانية Aggression

(ب) الشعور بالذنب Guilt (عدوانية ضد الذات)

(جـ) الانكار Denial

(د) النكوص الى اللاشعور Repression

(هـ) الكبت اللاشعورى Supression

(و) الكبت الواعى أو التحريم Inhibition

(ز) التبرير Rationalization

(ح) الاسقاط Projection (القاءاللوم علىالآخرين)

٨ ـ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة فى الصفات الانسانيةوتكوين عالم خاص بالفرد ٠

٩ ـ يسعى الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته Self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالأطوار الآتية :

(أ) تتطور من حالة السلبية فى عهد الطفولة الى حالة نشاط متزايد كلما كبر سن الفرد ٠

(ب) تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين الى الاستقلال والاعتماد على النفس ٠

(ج) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتـاحة للفـرد ٠

(د) تميل الرغبات والاهتمامات الى التطـور من حالة عـدم الاسـتقرار والتقلب التى تصاحب الشخصية الانسانية فى عهد الطفولة الى حالة مـن التعمق والاستقرار ٠ أى تميل الشخصية الى النضج الفكرى والعاطفى ٠

(هـ) يبدأ الانسان فى ادراك ذاته والتعرف على أهميته كانسانمستقل ٠

تلك هى أهم الصفات أو الملامح التى تصف الشخصية الانسانية ، ومنها نخرج بأن الانسان يسلك بوحى من حاجاته وادراكه للعالم المحيط به ، وأنه يسعى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها ٠ كذلك نلحظ أن الشخصية الانسانية تميل باستمرار الى التطور والنضج ٠ وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته ٠

الباب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

Social and Cultural Determinants of Behavior

يواجه الانسان مواقف اجتماعية متعددة تربطه فيها علاقات بأفراد آخرين ومن ثم لابد لنا من أن ناخذ فى الاعتبار آثار تلك العلاقات الاجتماعية فى تحديد السلوك الفـردى فى كل موقف من المواقف التى تعرض للفرد ٠٠ مثال ذلك مواقف البيع والشراء وعلاقات العمل . فلو تصورنا فردا معينا له تكوين نفسى محدد الا اننا نستطيع تصور أنه سيلجأ الى انمـاط مختلفة من السلوك فى المواقف الاجتمـاعية المتباينة وفقا لطبائع الأفراد الذين سيتفاعل معهم فى تلك المواقف :

من ناحيـــة أخـــرى . فـان البيئـــة الاجتمـاعية (مجموع العلاقات الاجتماعية المحيطة بالفرد) تسهم فى تشكيل التكوين النفسى للانسان ٠ فالفرد يسـتمد جانبـا كبيرا من دوافعه واتجاهاته وخبراته وخصائص شخصيته من تفاعله مع بيئته أو (بيئات محددة) ٠ كذلك تتلون قدرة الفرد على الادراك ونظرته للأمور وفهمه لما يجـرى حوله بحسب ما يسود البيئة التى ينتمى اليها من أفكار ومفاهيم٠

الفصــل الأول

التفاعل الاجتماعى

Social Interaction

ان جانبا اساسيا من حياة الفرد ينقضى فى اتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين فى البيئة المباشرة المحيطة به • والتفــاعل الاجتماعى هو عمليـــة تبــادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر مــن الافراد فى مواقف اجتماعية مختلفة • وتلك الاتصالات تختلف فى طبيعتها ، فهى امــا أن تكون مادية Physical حين يؤدى الفــــرد للآخر شيئا ماديا (الطبيب مثلا حين يعالج المريض) • أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعانى والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من اساليب التعبير الرمزى كالايماءات •

وعلاقة التفاعل الاجتماعى بالسلوك الانسانى أساسية وهامة حيث ان الفرد فى عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين • الدور الأول هو دور المؤثر اى يحاول التأثير فى سلوك الأطراف الأخرى فى عملية التفاعل ، مثال ذلك القائد او الرئيس حين يوجه التابعين او المرؤوسين للسلوك فى اتجــاه محدد • والدور الثانى هو دور المستجيب Respondant اى أن الفرد يسلك وفقا لتأثير شخص آخر • وبالتـــالى نستطيع القول بأن عمليـة التفــاعل الاجتماعى هى مــن المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسـبة للمؤثر أو المستجيب • فبالنسبة للأول يوفر التفــاعل الاجتمــاعى فرصة لمارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فان سلوكه يتشكل وفقا لنمط سلوك الطرف المؤثر فى العلاقة • ان أى انسان فى موقف التفاعل يحاول أن يأخــذ سلوك الآخرين فى اعتباره وبالتالى يحدد سلوكه الشخصى أو يعدله وفقا لذلك • فى العلاقات الاجتماعية السائدة • ولا يجب ان يغيب عن بالنا لحظة واحدة ما سبق ان اثبتناه سابقا من حيث تأثيــر العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد • بمعنى ان الانسان حين يتعرض لموقف اجتماعى يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فانه يكون متأثرا بكل خصائصه الشخصية التى

تحكم سلوكه كالدوافع والاتجاهات ، كذلك يلعب الادراك دورا حاسما منحيث تكوين الفرد لانطباعات عن الأشخاص الآخرين الذين يقابلهم · ومن هنا فان عملية التفاعل الاجتماعي لا تؤدى الى خلق السلوك الفردى بقدر ما تعمل على تعديله واعادة توجيهه · فالطالب مثلا حين يذهب الى الجامعة فانه يذهب الى هناك محملا بكل صفاته وخصائصه الفردية ويحاول التصرف وفقا لتلك الصفات والاتجاهات ولكنه يواجه بوجود أفراد آخرين لهم صفاتهم واتجاهاتهم ، وبالتالى يصير التفاعل بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ويترتب على نتيجة هذا التفاعل طبيعة النمط السلوكى الذى يتخذه الفرد · نفس الشيء ينطبق على العامل الذى يلتحق بالعمل فى مصنع لأول مرة ، وقد يكون آتيا من الريف مثلا بكل خصائص الريفى وميوله السلوكية التى يمكن تمييزها · ولكن وجوده وسط بيئة صناعية جديدة تجعله يحاول التأقلم مع تلك البيئة الجديدة ، وذلك بتعديل انماط سلوكه بما يتفق وتقاليد وعادات تلك البيئة · ولقد أوضحنا كيف أن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله ، ولذلك يمكن اعتبار عملية التفاعل الاجتماعى بداية لتعديل السلوك وتغييره من خلال تغير اتجاهات الفرد وعادات تفكيره ·

وفى اى موقف تفاعل فالفرد امامه سبيلين ، اما ان يحاول السيطرة على الموقف وتوجيه سلوك الآخرين ، اى انه يحاول فرض اتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه على الآخرين · واما ان يحاول الاستجابة الى سلوك فرد أو أفراد آخرين · ولا شك ان العامل الأساسى الذى يحدد ما اذا كان الفرد سيسلك أى السبيلين هو القوة النسبية Relative Power التى يتمتع بها الفرد فى العلاقة الاجتماعية وهى تقاس بدرجة اعتماد الآخرين عليه لاشباع حاجاتهم · فكلما زاد هذا الاعتماد زادت قوة الفرد أى كان فى استطاعته التأثير فىسلوك الأفراد الآخرين وتوجيه هذا السلوك فى الاتجاهات التى يحددها لهم · وبالعكس اذا قل اعتماد الأفراد عليه كان هذا دليلا على ضعف قوته وعدم استطاعته التاثير على سلوكهم ·

ويلاحظ ان اثر التفاعل الاجتماعى على السلوك الفردى لا ينحصر فى المواقف التى تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face to Face بل انه يمتد ايضا الى مواقف اخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يتصرف آخذا فى الاعتبار شخصا اخر · مثال ذلك الكاتب الصحفى الذى يكتب مقالة ولكنه فى ذات الوقت يفكر فى رد الفعل لدى القراء ومدى قبولهم أو رفضهم لما تحويه من افكار ، أو المرؤوس الذى يؤدى مهمة معينة ولكنه يتصرف وفقا للطريقة

التى يعتقد أن رئيسه يفضلها دون أن يكون هذا الرئيس موجودا معه ، أو الزوجة التى تذهب الى السوق لشراء بعض احتياجات الأسرة ولكنها طول الوقت تفكر فى رد الفعل لدى زوجها وتحاول تعليل سلوكها فى الحدود التى ترضى الزوج · فى مثل هذه المواقف فان اثر التفاعل الاجتماعى على السلوك يكون واضحا برغم انعدام عنصر المواجهة الشخصية بين طرفى التفاعل ·

ويعكس التفاعل الاجتماعى اثر عملية الاتصالات Communications أى تبادل المعلومات والآراء والمعانى بين الأفراد المختلفين · فعندما يتفاعل بعض الأفراد فهم يتبادلون بعض الرموز ذات المعانى مثل الكلمات ، والابتسامات ، والايماءات والاشارات وما الى ذلك · وكل شخص يحاول تفسير معنى تلك الرموز التى تاتيه من شخص آخر ويتصرف طبقا لمفهومه عنها · فالمضيف الذى يبدأ فى النظر الى ساعته ويكرر النظر على فترات متقاربة انما يرسل معنى خاصا لضيوفه أن الوقت قد حان لانصرافهم فاذا لم يتبينوا هذا المعنى من حركاته فانه يستعمل اسلوبا آخر اذ يبدأ فى التثاؤب وابداء رغبته فى النوم ، وهنا قد يشعر الضيوف بضرورة انهاء الزيارة ويتصرفون على أساس هذا الفهم ، فالأفراد اذن أثناء عمليات التفاعل مع الآخرين يقومون دائما بعملية قراءة لتلك الاشارات والمعانى ، ويحددون سلوكهم وفقا لها ، ومن هنا يتضح اثر عملية التفاعل فى توجيه السلوك الانسانى ·

وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من اطرافها يؤثر على السلوك الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالى على تصرف الطرف الأول ، وهكذا تستمر عمليات التأثر والتأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعى الذى يجمعهما ·

والتفاعل الاجتماعى ليس حتما أن يتم بين فردين اثنين ، بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا · وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد فى محاولة لاشباع بعض حاجاتهم التى لا يستطيع واحد منهم اشباعها منفردا · ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة Ideology تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى اشباعهم لحاجاتهم · وفى أى جماعة من الجماعات ، تختلف ادوار Roles ومراكز Positions وقوى Powers الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء ·

ويهمنا الآن أن نحدد المستويات التى يتم عليها التفاعل بين الأفراد :

١ ـ التفاعل بين الأفراد :

ان أبسط مظاهر التفاعل الاجتماعى يتم بين الأفراد · مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والأستاذ ، الابن والأب ، والرئيس ومرؤوسيه وهكذا · أى أن طرفى التفاعل فردان كل منهما يأخذ سلوك الآخر فى إعتباره ، وبالتالى فكل منهما يؤثر فى نفسه وفى الفرد الآخر · وأول أنواع التفاعل التى يدركها الانسان هو التفاعل بين الطفل وأمه حيث تمثل الأم تقريبا كل العالم الذى يستطيع الطفل ادراكه ، ونظرا لاعتماده الكامل عليها فى اشباع حاجاته فان التفاعل يكون فى البداية من طرف واحد هو الأم · وبنمو الطفل واتساع مجاله الادراكى يبدأ فى الاسهام فى عملية التفاعل ويبدأ فى الاستجابة لأنماط سلوكها نحوه بأساليب سلوكية تقبلها الأم · وباطراد نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتعدد مواقف التفاعل بينه وبين أفراد أسرته أولا ثم مع أفراد من خارج محيط الأسرة · وفى كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الانسان وتتسع مدركاته وتختلف الأدوار التى يقوم بها (ابن ، طالب ، صديق ، مرؤوس ، زوج ، أب ··· وهكذا) وبالتالى تختلف أساليب تأثيره فى الآخرين وتأثره بهم ·

٢ ـ التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بأنها اثنان أو أكثر يتفاعلون معا سواء بطريقة فعليه أو محتملة لمدة من الزمن يجمعهم فى ذلك هدف واحد ·

والتفاعل الاجتماعى قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة أخرى · مثال ذلك الأستاذ وجماعة الطلبة فى قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرؤوسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الامام وجماعة المصلين · فى هذه المواقف فان الفرد يؤثر فى الجماعة بدرجة أو بأخرى · وفى الوقت ذاته فانه يستجيب لرد الفعل لديهم · فالأستاذ حين يلقى محاضراته انما يؤثر فى الطلبة وسلوكهم حياله تبعا لدرجة تمكنه من الموضوع الذى يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة القائه ، وسلوكه العام من حيث التجهم أو البشر ، فى ذات الوقت فان الأستاذ يتلقى معانى مختلفة من الطلبة من حيث درجة انتباههم وتتبعهم للمحاضرة ، ومدى انصاتهم وهكذا · وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعا لسلوك الجماعة ، كما أن سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد ·

وكما سبق أن أوضحنا فان التفاعل الاجتماعى لا ينحصر فى مواقف

المواجهة الشخصية بل يمتد الى انواع أخرى من المواقف · وفى حالة الفـرد والجماعة فان الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذى ينبغى على الفرد أن يسلكه ، وبالتالى فان الفرد حين يجابه موقفا يتطلب منه تصرفا معينا يأخذ تلك التوقعات فى اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقـا لها · مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وأنماط السلوك التى تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية Relative Power فى جماعته اذ كلما زادت تلك القوة النسبية ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل وقد يتمكن من تغييرها تبعا لرغباته هو وبالعكس ·

٣ ـ التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعني بالثقافة العامة التقاليد وأنماط التفكير والسلوك التى تسود فى مجتمع معين · والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس النسق الذى يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، اذ تحدد الثقافة العـامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالى فانه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات · وكثيرا ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يثور الفرد على المجتمع ، ولا شك أن مثل تلك الثورات قد تنجح فى بعض الأحيان ويتمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذى يعيش فيه ، ولكن فى أغلب الأحيان تنجح أساليب الضغط الاجتماعى فى عقاب الفرد المنحرف واعـادته الى موقفه السابق · من ناحية أخرى فان الأفراد يختلفون فى طرق وأساليب استجابتهم لتوقعات المجتمع ·

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتمـاعى يذكرنا مرة أخـرى بالاطار العام الذى اتخذناه للتعرف على محددات السلوك الانسانى · حيث حـددنا مجموعات ثلاثا من العوامل المتعلقة بالفرد ، والجماعة ، والحضارة أو الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الاساسية على السلوك الانسانى · والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة تفسر لنا كيفية التفاعل الاجتماعى كمؤثر على السلوك الانسانى وترد هذا التفاعل الى مستويات ثلاثة تتعلق بالفرد ، والجماعة والحضارة أو الثقافة العامة ·

أنواع التفاعلات الاجتماعية : Social Processes

لقد تحدثنا طويلا عن التفاعل الاجتماعى ، والآن نرى من المفيد استعراض

بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي والتي تمثل انماطا سلوكية اساسية في حياة الانسان والجماعة (١) ٠

المنـــافسة : Competition

المنافسة هي عملية يتم بمقتضاها تحـــديد نمط التـوزيع والتطور في المجتمع ٠

وهي عملية مستمرة ودائمة حتى ان الأفراد قد لا يشعرون احيانا انهم يتنافسون ، وفي بعض الأحيان قد يدرك الفرد أنه ينافس في سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك اي علاقة شخصية تربطه بمن ينافسهم ٠ والمنافسة هي محاولة كل فرد أو (جماعة) الحصول على نصيب اكبر من الأشياء النـــادرة أو المحددة فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات في العالم ٠ اي أن المنـــافسة هي المظهر الاجتماعي لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الأشياء النادرة أو المحدودة ٠ تلك الندرة هي مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء التي يحتاج اليها الأفراد (أو الجماعات) لاشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة (هل يتنافس أحد على استنشاق اكبر قدر من الهواء ؟) ٠

وفي عملية المنافسة ، فان كل فرد يتنبأ بسلوك الآخرين ويأخـــذ هذا السلوك في الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصي على هذا الأساس ٠ ان عمليـــة المباراة هي أصدق وصف لمفهوم المنافسة حيث تنتهي المباراة واحد طرفيهـــا رابح والآخر خاسر ٠ ولا شك أن لكل مباراة قواعد وتعاليم ، لذا نجد المجتمع يضع قواعـــد **Rules of the Game** تحكم التنافس بين الأفراد والجماعات في مجالات التفـــاعل الانساني المختلفة ٠ من تلك القواعد ما هو عرف غيـــر مكتوب ، ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة ٠

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الانساني في مجالاته

---

(١) Rober, E. Park and Ernest W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago : University of Chicago Press, 1924.

المختلفة (الاقتصـادية ، السياسية ، والاجتماعية) بالاعتمـاد على مفهـوم المنافسة · فالسلوك الاستهلاكى يمكن تفسيره جزئيا على اساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخـدمات التى تشـبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة · كما ان العمـل يمـكن تفسيره جزئيـا بان الأفراد يتنافسون لزيادة الانتاج وبالتـالى للحصول على ما تحققـه لهم تلك الزيادة من منـافع مادية ومعنوية ·

ولا شك أن الأهـداف التى يتنافس الأفراد للحصول عليهـا تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية ، كما تختلف باختلاف الأفراد ذاتهم · ففى بعض المجتمعات قد ينحصر التنـافس بين الأفراد على المنافع والمزايا المادية كالنقود والثروة ، وقد يتنافس الأفراد فى بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعى أو قيادى معين ·

ان المنافسة اذن صفة أساسية من صـفات التفـاعل الاجتمـاعى ونمط طبيعى من أنماط السلوك الانسانى · وهى عامل هام من عوامل التغير والتقدم فى المجتمع ··

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعا للتعـلم باستمرار التفـاعل الاجتماعى بين الأفراد ·

التعــاون : Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظـاهر التفـاعل الاجتماعى ونمط من أنمـاط السلوك الانسانى المعتـادة · وعملية التعـاون هى التعبير عن اشتراك شخصين أو [illegible] فى محاولة لتحقيق هـدف مشترك · وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكى أساسى ، الا أن التعاون هو الأصل فى التفاعل الاجتماعى ، ولعلنـا نذكر أن أول صور هـذا التفاعل هو الأسرة وهى تقوم أساسا على التعاون ، أى تجميع الجهود لتحقيق أهـداف مشتركة · والتعاون فى المجتمع الحديث يتخذ صورا متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الأفراد لأداء عمل بسيط الى محاولة التعاون على الصـعيد العالمى بين الدول المختلفة · ولا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعا الى ذلك بادراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفردا · أى أن التعاون ليس دائما اختياريا ، بل فى أغلب الأحيان

يضطر الفرد الى قبوله • وسواء كان اختياريا ام مفروضا ، فان التعاون أنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التاثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض • فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فانهم يعملون على تحديد انماط للسلوك يقبلها الجميع . ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة • والتعاون مثله مثل المنافسة هو اسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره فى بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وادراكه لأساليب سلوكهم •

الصـــراع : Conflict

نمط ثالث من أنماط التفاعل الاجتماعى هو الصراع ، اى الموقف التنافسى حين يدرك كل المتنافسون غريمه ويدرك أنه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم • ففى حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، مثال ذلك حين يتقدم لشغل وظيفة فى ذات الوقت الذى تقدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ، ولكن أحدا منهم لا يعرف الآخر • ولكن اذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما فى اختبار شخصى يحضره الاثنان معا ، فى تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه • ان نجاح احدهما يعنى الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع أمام أيهما •

والصراع باعتباره نوعا من التفاعل الاجتماعى يؤثر على اتجاهات الفرد ومدركاته ويذكى فيه صفات عدم الثقة بالآخرين ، العدوانية والكراهية • وكثيرا ما تؤدى مواقف الصراع الى أن يتغاضى الأفراد (أو الجماعات) عن الهدف الذى يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم فى محاولة تحطيم بعضهم بعضا •

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد • مثال ذلك المدير فى المشروع الاقتصادى الحديث يجد نفسه فى موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماما عما يريده المستهلكون أن يفعل، فى ذات الوقت الذى تطالبه الجهات الحكومية المسئولة باتباع أساليب عمل متناقضة لما يريده العمال والمستهلكون • فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة ، بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار فى ذات الوقت الذى تفضل فيه الدولة

أن يرفع فيه المدير الاجور ويخفض الأسعار ويزيد الانتاج والأرباح مع ما فى تلك الأهـداف من تناقض على الأقل فى الفتـرة القصـيرة ، لذلك فان موقف الصراع ينشأ من عدم استطاعة الفرد التوفيق بين أساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل اسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد يتعامل معهم المدير ٠ وأيا كان نوع الصراع باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية فى العلاقة الاجتماعية ٠ وهنـاك اسـاليب شائعة لحـل الصراعات أهمهـا :

١ ـ اصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه ٠

٢ ـ اتفاق الغرماء على حل وسط Compromise .

٣ ـ الانسحاب Wirhdramal من الموقف وتناسى الصراع ٠

٤ ـ تجميد الموقف على ما هو عليه ٠

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائمـا ضارا بالفرد او بالمجتمع ٠ ان بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل لاحداث تطوير وتغيير فى صالح المجموع ٠ فلا شك أن توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلا يؤدى الى تحقيق توازن القوى العالمية ٠ فانعدام الصراع بين روسيا وأمريكا قد يؤدى الى خلق تحالف قوى بينهما يسعى للسيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتيـة ٠ اى أن وجـود درجة من الصراع فى المجتمع هو علامة ومظهر من مظاهر التطور السلوكى ٠

المهـادنة : Accomodation

كذلك فان من مظاهر التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات ظاهرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على اخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتا ٠ مثال ذلك أن يتفق العمال والادارة على تاجيل خلافاتهم لحين ، أوحيث تتفق القوى المختلفة فى المجتمع على تناسى خلافاتها لمواجهة عدوان خارجى او ازمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته ٠ ان المهادنة نوع من السلوك يلجا اليه الفرد او الجماعة بتأثير ادراك للموقف وتبين استحالة تحقيق فوز او نصر ساحق على الغريم فى الوقت الحالى ، او نتيجة لحدوث تغير فى البيئة المحيطة يجعل الصراع أمرا خطرا على المتصارعين جميعا ٠

ولكن يجب ان نؤكد ان المهادنة لا تلغى الصراع أو تنهيه ، بل هى تؤجله فقط وتخفيه عن الظهور كنمط واضح للسلوك · وتلك المهادنة وقتية دائما بمعنى انه بمجرد زوال الظروف التى ادت اليها فان الصراع يظهر الى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون اشد واقسى مما كانت عليه من قبل ·

ان ما نستطيع استخلاصه من العرض السابق ، هو أن السلوك الانسانى ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقا لصفات الفرد وخصائصه فحسب ، بل هو ظاهرة اجتماعية ايضا حيث يتخذ مظاهره الأساسية فى التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات ·

والسلوك الانسانى حين يخضع لتاثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ انماط ماحددة مثل المنافسة ، التعاون ، الصراع والمهادنة وكلها تشترك فى كونها اما محاولة من الفرد لفرض سيطرته واجبار الآخرين على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتاثير التى يبذلها الآخرون ·

التقليد والاقتراح :

وقد يتم التفاعل الاجتماعى فى صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين ·

ان عملية التعليم التى سبق أن تعرضنا لها ، تعتمد فى جانب منها على عوامل التقليد والاقتراح ، فالطفل يقلد الأشخاص المحيطين به بلا تمييز ، ولكن باستمرار نموه ، فانه يبدأ فى اختيار الأشخاص والأفعال التى يقلدها . ويميل الى تقليد اشخاص او افكار وانماط سلوك معينة ·

بنفس المنطق فان الفرد فى سلوكه انما يتاثر بالاقتراحات أو الأفكار التى يقدمها له افراد آخرون ، بينما نراه يرفض الاستماع أو اتباع اقتراحات أفراد معينين ·

وبصفة عامة فان كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الانسانى وتصبح مهمتنا هنا هى اكتشاف الأساليب التى يتم بها هذا التاثير ·

والتقليد يقوم على اساس ما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن انماط السلوك التى يتبعها الآخرون ، ونستطيع تقسيم التقليد الى انواع ثلاثة :

١ ـ التقليد بفعل الاستجابة التلقائية :

فى هذا النوع من التقليد فان الشخص يستعير انماط سلوك من الآخرين دون وعى تام بانه يقوم بعملية تقليد • اى ان التقليد هنا ليس متعمدا ولكنه يحدث تلقائيا وبفعل التأثر بموقف معين • ففى بعض المواقف الانسانية لايفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصا آخر ، ولكن تتم عملية التقليد لا شعوريا • والمثال على ذلك حين تجد مجموعة من الأفراد فى اجتماع مثلا فان تثاؤب واحد منهم كفيل بان يجعل باقى المجموعة تتثاءب بلا شعور ولا رغبة واضحة فى التثاؤب• وقد اجريت دراسة مثيرة حول هـذا الموضوع حيث طلب الى مجمـوعة من الأفراد (١٠٦) أن يقدموا نماذج من خط يدهم ، ثم طلب اليهم بعد ذلك اعادة كتابة ثلاث قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلـدوا الخط المكتوب به تلك القطع برغم اختـلافه عن خطهم الأصلى •

٢ ـ التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ :

فى هذه الحالة يتم التقليد بعد أن يكون الفرد قد حاول مرات واستطاع أن يكتسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده • مثال ذلك رغبة احد الأفراد فى تقليد مطرب مشهور لن تتم الا اذا حاول وتدرب على الغناء بنفس أسلوب ذلك المطرب •

٣ ـ التقليد المتعمد :

وهذا النوع شائع جدا حيث يتعمد الفرد انتهاج نفس السلوك الـذى يسلكه شخص آخر • فالشاب يقلد والده فى تدخين نفس نوع السجاير أو الفتاة التى تقلد أسلوب الأم فى تصفيف شعرها وهكذا •

ومن هذا يتضح لنا أن التقليد بانواعه الثلاثة عامل من العوامل المؤثرة على سلوك الانسان والتى ينبغى دراستها ومعرفة الظروف التى يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك •

ومن ناحية اخرى فان تقديم المقترحات من الغير يعتبر ايضا من العوامل المؤثرة على السلوك • والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهى بقبول الفكرة أو الاقتراح عن اقتناع أو دون وجود أساس منطقى لهـذا الاقتناع •

والاقتراح قد يكون فى صورة اقتراح شفوى من خلال التخاطب كما قد يكون فى صورة او اشارة ٠

وعملية الاقتراح تنطوى على ان الفرد الذى يقبله قد ادرك هذا المؤثر الخارجى وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الادراك فان الفرد قد يستجيب بقبول الاقتراح ٠ ولا شك انه فى مجال ادارة الاعمال فان الهدف الأساسى من نشاط الاعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجمهور تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة ، وبالتالى فانها تلعب دورا اساسيا فى تحديد سلوك المستهلكين اذا قبلوا تلك الاقتراحات٠ من ناحية اخرى فان المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر مودات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد ٠

الفصــل الثانى

الجماعات الصغيرة

Small Groups

يتصل الانسان ويتفاعل فى مراحل متعددة من حياته بانواع مختلفة من الجماعات الصغيرة التي تمارس دورا هاما فى تحديد سلوكه وتشكيل انماط تصرفاته • فالعائلة التي ينتمى اليها الفرد واحدة من اهم الجماعات الصغيرة التى تسهم فى تشكيل جوانب هامة من شخصيته وترسم له أساليب السلوك • كذلك يتفاعل الانسان مع جماعات العمل ، جماعات الأصدقاء وأنواع أخـرى متباينة من الجماعات تتصف كل منها باهداف محددة وتؤثر فى سلوكه بطريقة متميزة •

والجماعة الصغيرة هى عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وباسلوب مباشر غالبا Face-to-Face خلال فترة من الزمن • ويتميز هؤلاء الأفراد بادراكهم بانهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات •

وحيث تتكون الجماعة من اعضاء مختلفين فان كلا منهم يمارس نشاطا خاصا به قد يختلف مع انشطة الأعضاء الآخرين • الا انه فى خلال مزاولته لهذا النشاط تنشا بينه وبينهم علاقات تفـاعل Interaction • ويقصد بالتفـــاعل الاستجابات المشتركة أو التبادلية بين الأفراد المشتركين فى بعض الأنشطة • وهذا التفاعل قد يتم من خلال الاتصال الشفوى أو غير الشفوى • ويسهم هذا التفاعل الاجتماعى بين اعضاء الجماعة الواحدة فى تشكيل سلوك كل منهم بناء على الخواص الآتية له :

١ ـ معدل تكرار التفاعل Frequency

٢ ـ مدى استمرار التفاعل Duration

٣ ـ بداية التفاعل Order

ويشير معدل تكرار التفاعل الى عـدد مرات الاتصال بين الأفـراد فى الجماعة ، مرة واحدة فى اليوم مثلا أم خمس أم عشر مرات ، بينمـا نقصـد

بمدى استمرار التفاعل طول الفترة الزمنية التى يستغرقها الاتصال ، كذلك يشير تعبير بداية التفاعل الى الشخص الذى يبدأ او يبادر بالاتصال ونستطيع أن نخرج بافتراض اساسى أن فاعلية الاتصال (التفاعل) وتاثيره فى السلوك الفردى تزداد كلما ازداد معدل التكرار ومدى الاستمرار فى التفاعل . كذلك فان البادىء بالاتصال قد يكون هو المؤثر فى سلوك المستجيب عادة .

وينتج عن التفاعل بين اعضاء الجماعة الصغيرة أن تتولد المشاعر Sentiments بينهم . وتنطوى تلك المشاعر على الاتجاهات والميول غير الظاهرة والتى تتكون لدى الفرد حيال الآخرين .

من ذلك نرى أن تفسير ما يحدث فى الجماعة الصغيرة وتاثيرها على السلوك الفردى لعضو الجماعة يرتكز على مفاهيم ثلاثة هى :

١ ـ النشاط	Activity
٢ ـ التفاعل	Interaction
٣ ـ المشاعر	Sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية اخرى فتلك المفاهيم الثلاثة عرضة للتاثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة او المجتمع (١) .

١ ـ ويرمز التفاعل الى الاتصالات التى تتم بين اعضاء الجماعة ، وتلك يمكن ملاحظتها وتحديد من الذى يبدأ التفاعل او الاتصال ، ومدته ونتيجته فى شكل تاثير على سلوك الطرف الآخر .

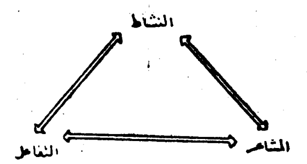
٢ ـ اما الأنشطة فهى عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التى يفعلها الناس ، فهى تلك التصرفات المادية المشاهدة .

٣ ـ وتعبر المشاعر عن كيفية شعور الأفراد بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة .

---

(١) Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations. N.Y. : Irwin 1959.

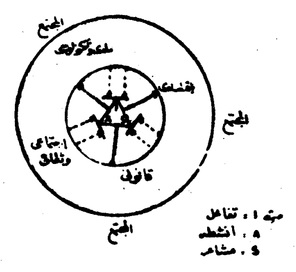
وتلك المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل هى متصلة ومتـداخلة كما يصـور الشكل التـالى :



ومثال هذا الاتصال والتداخل ، أنه فى جماعة معينة لو حدث تغيـر فى نمط التفاعل بين بعض أعضائها ، فان الأنشطة التى يقومون بها ، وكـذلك المشاعر التى يشعرون بها لابد وأن تتغير هى الأخرى ٠

وفكرة الجماعة الصغيرة تقوم على أساس أن التفاعلات بين الأعضـاء لا تتم عشوائيا وانما وفقـا لنمط منتظم Regular Pattern كـذلك تأخـذ الأنشطة فى الجماعة أنماطا منتظمة ٠ وبالتالى فان التغير فى نمط التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يحدث تطويرا فى أنمـاط الأنشطة يحـدث تأثيره فى التفاعلات والمشاعر ٠ وأخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير فى أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التى يقومون بها ٠

وتلك السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ المشـاعر فى الجماعة تمثـل نظاما مفتوحا Open System يتأثر بما يجرى فى البيئة أو المجتمع المحيط به ، وبالتالى فان التغير فى عناصر البيئة يحدث تغييرا فى طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة ٠ ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الخاصة بالجماعة الصغيرة وبين المجتمع على النسق التالى :



مثال التفاعل بين ما يجرى بالجماعة الصغيرة وما يحدث فى البيئة المحيطة من تغيرات ، اننا لو درسنا جماعة من العمال ، فان التغير فى عناصر البيئة يمكن ان يؤدى الى تغيير فى سلوكهم · فلو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة مثلا ، فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالى على مشاعرهم ، ومن ناحية أخرى ، فان التغير فى التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة كما قد يحدث حين يتغير نظام الأجور الى الدفع بالقطعة بدلا من احتساب الأجر على أساس زمنى ·

نأتى الآن الى نقطة حيوية فى توضيح أثر الجماعة الصغيرة على السلوك الفردى لأعضائها · ان لكل جماعة هدفا تسعى الى تحقيقه وتعمل على الوصول اليه من خلال جهود اعضائها · ومن ثم فان الجماعة لكى تحافظ على بقائها وتحقق اهدافها تحدد للأعضاء بها أنماطا من التفاعل والأنشطة والمشاعر يجب ان يلتزموا بها ويعبر عن تلك الانماط المتوقعة Expected بفكرة « النظام المطلوب » Required System · مثال ذلك لو درسنا احدى جماعات العمل نجد الادارة تحدد لها نظاما معينا من التفاعلات والأنشطة (ومن ثم المشاعر المرتبطة بهما) لكى يتحقق الهدف من وجودها · نفس القول ينطبق على العائلة او جماعة الأصدقاء · والى جانب هذا « النظام المطلوب » يوجد « النظام الشخصى » Personal System لكل عضو من اعضاء الجماعة وهو يعبر عن القيم والمعتقدات والمعارف وأساليب التفكير والمشاعر التى يختزنها الفرد ويؤمن بها · ومن خلال التفاعل بين « النظام المطلوب » الذى تفرضه الجماعة وبين « النظام الشخصى » الذى يتخذه الفرد لنفسه يتحدد السلوك الفعلى للفرد ومن ثم مدى تحقيق الجماعة لأهدافها ·

الجماعة والفرد :

يتصل الانسان فى أثناء حياته العادية بأنواع مختلفة من الجماعات · تلك الجماعات هى تجميع للثقافة العامة فى المجتمع ومن خلال اتصاله بها يتعلم الفرد معظم انماط السلوك الواجب عليه اتباعها · ان الفرد ينشط فى التفاعل الاجتماعى مع انواع مختلفة من الأفراد والجماعات ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب شخصيته ومقوماتها ·

ولا شك ان الانسان يبدأ أولى مراحل حياته فى جماعة هى العائلة ، ثم تتطور علاقته الاجتماعية وتتعقد وتتنوع الجماعات التى يشترك فيها كالزملاء فى الدراسة ، وجماعات العمل المختلفة ·

اى ان المظهر الأول لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى هو دورها فى تشكيل شخصية الفرد التى تمثل خلاصة خصائصه وصفاته والتى تعمل على توجيه السلوك وتحديده · والمظهر الثانى لتاثير الجماعة على السلوك الانسانى يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعى فى الجماعة على ادراك الفرد لذاته ·

ان مفهوم الذات The Self لا يتضح الا فى احتكاك الفرد بالآخرين · فتفكير الفرد فى نفسه اى اتجاهاته نحو ذاته هى انعكاس لأفكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه · ان مفهوم الذات هو نقطة الارتكاز فى نظرية الشخصية وهو فى الغالب نتاج التفاعل الاجتماعى · من ناحية أخرى فان التفاعل الاجتماعى يساعد على توجيه السلوك الانسانى ويحدده حيث تفرض الجماعات المختلفة على أعضائها انماطا معينة من السلوك يجب عليهم اتباعها كما تحرم عليهم انواعا أخرى من السلوك ·

وعملية اكتساب الفرد لملامح وصفات شخصية من خلال التفاعل الاجتماعى هى عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعيا Socialization وجعله ملائما لنمط الحياة السائدة فى المجتمع · وتقوم عملية التطويع الاجتماعى على اساس تعليم الأفراد انماط السلوك التى يتوقعها منهم المجتمع فى مراحل ومظاهر الحياة المختلفة وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وآداب المائدة الى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معانى الشرف والأخلاق عموما ·

ويمكن ان نحدد على سبيل الحصر أنواع التوقعات التى تهدف عملية التطويع الاجتماعى الى احاطة الفرد بها فيما يلى :

١ ـ النظم الأساسية للمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية للمجتمع التى تحفظ له كيانه ومقوماته والتى يجب على الفرد الالمام والالتزام بها وتندرج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وآداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس ·

٢ ـ مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد أنواع التطلعات التى يسمح له بالتفكير فيها وأمادها · اى أنواع الأهداف التى تعتبر مقبولة اجتماعيا اذا سعى الفرد الى

تحقيقها والقيم التى يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها · وبالتالى فان الانســان يتعلم معايير النجــاح وحدود تطلعاته التى قــد تتعلق بلون بشرته (المجتمع الأمريكى مثلا يضع حدودا لما يمكن ان يصل اليه الفرد طبقا للطبقة الاجتماعية التى ينتمى اليها) · او عقيدته الدينية (قد تتعصب بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيودا على المؤمنين بهــا فى نشــاطهم الاجتمــاعى والاقتصادى والسياسى) · بمعنى آخر فان المجتمع يحدد للفرد الأهداف التى يمكنه السعى لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعيا التى يمكنه اتباعها ·

٣ ـ المهارات اللازمة :

كما يحدد الفرد انواع النشاط التى يمكنه ممارستها ، فانه يحدد له ايضا المهارات اللازمة له لكى يتمكن من تحقيق اهدافه · فنجد بعض المجتمعات تركز على اهمية تكوين مهارات فى المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضهــا الآخر يفضل المهارات فى مجالات العلوم الانسانية وغيرها ·

٤ ـ طبيعة الدور :

واخيرا فان المجتمع يحدد للفرد انواع السلوك التى يجب عليه الالتزام بهــا فى ادائه لأى دور من الأدوار الاجتمــاعية المختلفــة Social Roles والدور هو مجموعة الأنماط السلوكية التى يتوقع ان يتبعها الفرد فى مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير ، كلها ادوار اجتماعية تتطلب من شاغلها ان يلتزموا بانماط سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع · فالأب مثلا مطالب برعية ابنائه ، والانفاق عليهم ، وتعليمهم ، وحمايتهم من الانحراف ، وهكذا وأى والد يتخلى عن القيام بتلك المسئوليات يعتبر قد انحرف عن نطاق الدور الذى يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعى ·

ونحب ان نضيف الآن ان التطويع الاجتماعى هذا قد يتم على أساس شعورى Conscious او لا شــعورى Unconscious بمعنى ان الانســـان قــد يتلقى التعاليم الاجتماعية عن وعى وادراك (كالمدرسة مثلا) او بطريقــة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعى

فى علاقة الفرد بالجماعة :

لقد اوضحنا حتى الآن ان الانسان يكتسب مقومات شخصيته وأبعادها من خلال تفاعله مع الجمــاعات المختلفة · ولكن هل يعنى هــذا ان الشخصية

الانسانية هى نتيجة اجتماعية مطلقة بمعنى انه ليس هناك اثر للفرد ذاته ؟ هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت ضغط الجماعة ام انشخصيته تظل محتفظة بتلك الصفات الانسانية الفردية التى ورثها قبل التقائه بتلك الجماعات ·

تفاوتت الاجابات عن هذا السؤال واختلفت · بينما نرى بعض علماء السلوك يؤكدون ويبرزون الطبيعة الاجتماعية للشخصية مثل فرانسيس ميرل Francis Merrill الذى ينادى بان الشخصية الانسانية هى انتاج اجتماعى وينبغى تعريفها بتعبيرات اجتماعية ·

«Personality is however, a social product and must ultimately be defined in social terms».

وعلى النقيض من ذلك نجد جوردون البورت (١) يصر على ان الشخصية الانسانية ولو انها تتاثر وتتشكل بفعل التفاعل الاجتماعى ، الا انها اساسا صفة فردية داخلية ومتميزة ·

«...... to resist the current fashion in social science that reduce personality to a matter of roles, to interpersonal relations, to incidents within the sociocultural system. Important as culture and society are, should not be allowed to eclipse the internal coherent system that is the essence of personality. It is true of course, that personality is fashioned in, and express itself in, a social milieu. Yet it is also a self-contained system and as such merits study in its own right».

وعلى هذا الأساس فان البورت يعتقد ان سلوك الفرد فى الجماعة انما يتحدد جزئيا تبعا لبعض العوامل الخارجية عن تاثير الجماعة بالاضافة الى المؤثرات الجماعية · ونحن نميل الى تاييد وجهة النظر تلك حيث انها تتفق مع

---

(١) Francis E. Merrill, Society and Culture, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 153.

(٢) Allport, G., Pattern and Growth in Personality. New York : Holt. Rinehart, Winston, 1961.

نظريتنا الثلاثية عن السلوك الانسانى الذى رأينا أنه يتحدد وفقا لتأثير العوامل الفردية البحتة والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الحضارية ٠

ان سلوك الفرد فى الجماعة يرتبط بالدور الذى يؤديه فيها ٠ وأداء الفرد لدوره يتوقف جزئيا على تكوينه الشخصى الأصلى ، كما انه يتشكل وفقا لقبول الجماعة او رفضها وبالتالى يتم ادخال تعديلات على بعض صفات الشخصية ، كما يتم تدعيم وتأكيد بعض الصفات الأخرى ٠ ومرة أخرى نعود الى الحقيقة الأساسية التى ذكرناها سابقا وهى ان السلوك الانسانى يتحدد وفقا للتفاعل بين الفرد بصفاته الشخصية ، دوافعه ، اتجاهاته ، نمط تفكيره وادراكه من ناحية وبين البيئة التى يعيش فيها من ناحية أخرى ٠ وقد يعترض البعض قائلا ان تلك الدوافع والاتجاهات وانماط التفكير انما تتحدد وفقا للمؤثرات الاجتماعية اى اننا نعود ثانية للنظرية التى تصر على ان الشخصية ذاتها هى نتيجة للتفاعل الاجتماعى ٠ ولكن الرد على هذا الاعتراض يتلخص فى ان استجابات الأفراد للمؤثرات الاجتماعية الواحدة تختلف وهذا يعكس الطبيعة الفردية للانسان ، اى انه ولو ان الشخصية تتعدل وتتكيف تبعا للمؤثرات الاجتماعية الا ان اساليب وطرق هذا التعديل والتكيف تختلف من فرد لآخر ٠ اى اننا لا نجد نمطا واحدا من الشخصية الانسانية ، بل هناك نماذج انسانية مختلفة تعكس الاختلافات الفردية الأساسية التى لا تستطيع المؤثرات الاجتماعية القضاء عليها ٠

بهذا نكون قد تعرضنا للحديث عن طبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة ٠ ونستخلص من ذلك ان الفرد حين يبدأ علاقته بجماعة ما فانه يشترك فى التفاعل الاجتماعى مسلحا ببعض الخصائص والصفات الشخصية الأساسية التى تميزه عن غيره من أعضاء الجماعة (دوافع ، ادراك للأمور ، اتجاهات ، استعداد للاستجابة للتفاعل وهكذا) ٠ وتؤثر تلك الصفات الشخصية على طبيعة سلوكه فى الجماعة ٠ من ناحية أخرى فان الفرد يؤدى دورا محددا فى الجماعة له مواصفات سلوكية متفق عليها ويطلب الى الفرد الالتزام بها ، تلك المواصفات تمثل توقعات الجماعة لما يجب ان يكون عليه سلوك الفرد وهى تحدد السلوك الفردى جزئيا ٠

والتفاعل بين تلك الصفات الشخصية للفرد وبين توقعات الجماعة يحدد الاتجاه العام للسلوك الفردى ٠ ولكن الفيصل النهائى فى تغليب وجهة

النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين اختلافهما هو القوة النسبية للفرد في الجماعة ، أى درجة اعتماده عليها لاشباع حاجاته • فكلما كانت درجة الاعتماد اكبر كان على استعداد لتغليب راى الجماعة والالتزام بأساليب السلوك التى تحددها ، اى يتم تعديل وتغيير فى خصائص الفرد فى الالتزام Conformity • وعلى العكس فاذا كان الفرد لا يعتمد على الجماعة فى اشباع حاجاته (أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الاشباع) كانت قوته النسبية اعلى ، وبالتالى تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه وانماط سلوكه الفردية اى يتدعم السلوك الفردى فى اتجاه الانحراف Deviance عن النمط السلوكى للجماعة وقد يصل به الأمر الى تعديل هذا النمط وفقا لاتجاهاته هو •

مرة أخرى فان السلوك الفردى فى الجماعة ان هو الا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف او البيئة المحيطة به • مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته اذ تلعب العائلة دورا اساسيا فى توجيه سلوك الانسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن اهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلى :

١ – درجة الاشباع التى يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه •

٢ – القيم والمثل التى تؤمن بها العائلة او الأفراد الكبار فى العائلة •

٣ – طبيعة التفاعل وتبادل الرأى بين افراد العائلة ومدى الاندماج بينهم •

٤ – الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وادراك الفرد لها •

أى ان الفرد يتاثر فى تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التى يؤمن بها بما هو سائد فى العائلة • وطبيعى ان نتصور ان يكون هذا التاثير اما فى اتجاه ايجابى اى مؤيد لما هو سائد فى العائلة اذا كان متفقا مع راى الفرد ومشبعا لاحتياجاته ، او قد يكون فى اتجاه سلبى اى معارض لراى العائلة • بمعنى اخر فاننا نستطيع القول بان جميع العوامل الفردية التى بحثناها فى الفصل السابق تتاثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التى ينمو فيها الفرد • كذلك فان عنصر التقليد يساعد على تدعيم العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الأثر استعداد الفرد لقبول اقتراحات افراد اسرته للسلوك فى اتجاهات محددة •

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة فى تكيف سلوك الفـرد طبيعة التفاعل بين افراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعى بينهم اذ كلما زاد التقارب والتفاعل بين اعضاء العائلة ، كان ذلك ادعى الى وجود وحدة فى الرأى واتفاق على انماط السلوك ، وبالعكس اذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعيا ، كان ذلك دليلا على ضعف تأثيره فى توجيه سلوك اعضائها ٠

ولا شك ان توزيع السلطة والمسئولية بين اعضاء الأسرة يحدد الى مدى بعيد تأثيرها على سلوك افرادها ٠ فالموقف من حيث التأثير على الأبناء يختلف تبعا لما اذا كان الأب هو المسيطر على شئون الأسرة ام الأم ، اذ تختلف انماط السلوك التى يعمل كل منهما على تنميتها فى الأبنـاء ٠

الفصل الثـالث

الفـرد والمجتمـع

The Individual and Society

يعيش الانسان منذ ولادته حتى مماته عضوا فى مجتمع · والحياة فى مجتمع تعنى أن يظل الانسان دائما تحت ضغط وتاثير هذا المجتمع ·

ان المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد الذين يتفاعلون معا حيث تترشد جهودهم فى سبيل تحقيق اهداف مشتركة · ويميل افراد المجتمع الواحد الى اكتساب معتقدات وافكار متمـاثلة ، كمـا انهم يتخـذون انماطا سلوكية مشتركة او متقاربة ·

والمجتمعات الحديثة غاية فى التعقيـد والتشـابك الأمر الذى يوضـح صعوبة تتبع اثارها على السلوك · فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصـغر Communities او البيئـات المحليـة وتلك تتركب مـن جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة ·

ويمارس المجتمع Society تاثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وادوار محددة ·

فالفرد يتم اعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه ان يلعب دورا محددا اى يتطلب منه انماطا سلوكية يحددها المجتمع · والأفراد فى اى مجتمع ينقسمون الى فئات لعدة معايير أساسية :

١ ـ فئات العمر والجنس المختلفة ·

٢ ـ فئات عائلية (او قبلية) ·

٣ ـ فئـات مهنيـة ·

٤ ـ مجموعات من الاصدقاء او تجمعات للهوايات ·

٥ ـ فئات المراكز الاجتماعية ·

وكل انسان يشغل مركزا محددا فى كل من تلك الفئات . فالفرد قد يكون شابا ، ذكرا ، طالبا ... وهكذا . وتختلف المراكز التى يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته ففى فترة من عمره يشغل مراكز الابن والطالب ، وفى مرحلة أخرى يشغل مراكز الأب ، العامل والنقابى مثلا . كل من تلك المراكز يؤدى وظيفة ، اجتماعية محددة فالعامل وظيفته الانتاج والطالب التعلم والتثقيف واكتساب المهارات المختلفة ، والجندى وظيفته الدفاع عن الوطن وهكذا .

وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعات من التوقعات يشترك فيها أعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز . وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز ، فالمدرس مثلا يتوقع منه أن يستخدم الأساليب العلمية الحديثة فى تعليم وتثقيف النشء . كذلك فان التوقعات تشمل الحقوق أو الامتيازات التى يجب أن يحصل عليها شاغل المركز المعين .

وقد سبق لنا الحديث عن فكرة الدور ولكن ما يهمنا التأكيد عليه الآن هو أن الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها . تلك المراكز تطلب من الفرد أن يسلك بطرق محددة فى مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بهذا المركز . وعلى ذلك نجد أن الانسان حين يمارس عملياته السيكولوجية الأساسية من ادراك وتفكير وشعور فانه يكون محاطا بتوقعات الآخرين ويضع نصب عينيه المزايا التى يحصل عليها لو التزم بتلك التوقعات . كذلك فانه يأخذ فى الاعتبار المتاعب التى قد يتعرض لها حين الانحراف عن تلك التوقعات .

وقد أوضحنا سابقا أن الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز لا يتوقع أن يسلكوا نفس السلوك استجابة لمطالب المركز بل ان هناك اختلافا بين أنواع السلوك الفردى تعكس الاختلافات الأساسية بين الأفراد من تفكير ودوافع ومشاعر أى أننا نستطيع أن نحدد بوضوح دور المجتمع فى التأثير على السلوك الانسانى .

ان المجتمع يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين . والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها . فى ذات الوقت فان المجتمع يكافىء الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويعاقبه على الانحراف عنها . ان المجتمع يضع الاطار العام للسلوك الانسانى

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة ٠

مظهر اخر من مظاهر تاثير المجتمع على السلوك الانســانى هو عملية تقسيم الأفراد الى طبقات اجتماعية Classes ٠ ان الطبقات الاجتماعية هى محاولة لترتيب الأفراد من حيث اهميتهم الاجتماعية ٠

والتقسيم الاجتماعى (١) Social Stratification يتم على اســاس عــدة صفات اهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنــة التى يشــغلها الفرد ٠ وبالتالى نستطيع تقسيم المجتمع الى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون فى خاصية معينة ٠ وهناك اســاليب مختــلفة لقياس التقسيم الطبقى للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة الى الدخول فى تفاصيلها ٠

وبرغم ان مفهوم الطبقــات الاجتمــاعية قد لا يتفق مع طبيعــة الفــكر الاشتراكى الا ان عدم التوافق لا يصدر عن انكار لحقيقة الطبقات الاجتماعية وانما عن ادراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الانسانى فى اتجاهات محددة ، او حين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الانتاج وتتمكن بالتالى من السيطرة على اتجاهات السلوك العام فى المجتمع ٠ وهذه بالذات هى نقطة اهتمامنا بدراســة الطبقــات الاجتماعية ٠ وينبغى أن نوضــح أن مفهوم الطبقــة لا يقتصر عــلى تقسيم الأفراد تبعا لثرواتهم أو دخولهم ، بل انه يمتد ليشمل معايير اخرى مثل مستويات التعليم ، او المهن التى يحترفها الأفراد ، ونواع التطلعات التى يسعون اليها ٠

والطبقة الاجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤثرا هاما على السلوكالانسانى

---

(١) هنــاك على الأقل ثلاث طرق لقيــاس التنظيم الطبقى للمجتمــع هى الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها ٠ والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفــة تبعا لوجهة نظر الأفراد انفسهم ٠ واخيرا هناك طريقة ثالثة تعتمد على ادراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التى ينتمى اليها الفرد ٠

حيث انها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التى يعيش فيها الفرد · والظاهرة الأساسية أن الأفراد الذين ينتمون الى طبقة معينة يميلون الى الانحصار داخل حدودها ويقصرون اتصالاتهم وتفاعلاتهم من الأفراد الآخرين فى ذات الطبقة· وبالتالى فان تطور الطبقات يؤدى الى خلق عوائق بينها وبين بعض ، الأمر الذى يخلق نوعا من الانفصال الفكرى والاجتماعى فى المجتمع · من امثلة هذا الانفصال :

١ – الأفراد الذين ينتمون الى نفس فئة الدخل ، أو نفس الطائفة المهنية أو التابعين لنفس الفئة من حيث التعليم يميلون الى السكنى فى مناطق معينة مشتركة (مدينة المهندسين ، مدينة الأطباء ، مدينة الصحفيين كلها امثلة على هذا الميل الطبيعى للتجمع والتركيز بين أعضاء الطبقة الواحدة) ·

٢ – الميل الى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة تجمع الأفراد الذين ينتمون الى نفس الطبقة · وبذلك نجد أن هناك وحدة فى الأهداف والمصالح واشتراكا فى الاتجاهات والأفكار الأمر الذى ينعكس على السلوك · اذن نستطيع تفسير الخلاف بين سلوك الأفراد برده الى اختلافاتهم الطبقية ، ومن ناحية أخرى نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد المعين اذا عرفنا الطبقة التى ينتمى اليها · ولعل أبرز مثال على ذلك ما يحدث حين تعلن الدولة عن تاميم تجارة بعض السلع فان الأفراد المختلفين من أبناء الشعب تختلف اتجاهاتهم وآراؤهم حيال هذا الموضوع وبالتالى تختلف تصرفاتهم من تاييد او معارضة للقرار بحسب اختلاف طبقاتهم · وعادة يكون التاييد للقرار مصدره الأساسى أصحاب الدخول البسيطة من عمال وفلاحين وصغار الموظفين الذين يتبينوا فى القرار فرصة لتخفيض الأسعار والحد من الأرباح الطائلة التى يحصل عليها التجار · من ناحية أخرى فقد يعارض التجار وأصحاب رأس المال (ليس فقط المتعاملين فى تجارة السلع المؤممة أى الذين اضيروا مباشرة ، بل أيضا التجار على اختلاف فئاتهم) الذين يدركون أن هذا القرار قد يكون فاتحة لغيره من حركات التاميم التى تهدد مصالح طبقتهم بصفة عامة ·

ان نقطة التركيز الأساسية فى موضوع الطبقات الاجتماعية وتاثيرها على السلوك هى أن تلك الطبقات بغض النظر عن الأساس الذى تقوم عليه ، انما تحدد البيئة الاجتماعية للانسان ، وبالتالى تحدد له انماط التفكير والسلوك الملائمة لطبقته ولا يقتصر اثر الطبقة الاجتماعية على أعضائها الحاليين بل يمتد أيضا ليشمل الأعضاء المحتملين Potential Members الذين يتطلعون الى الانضمام لتلك الطبقة وبالتالى يتمثلون فى تفكيرهم وسلوكهم بالأنماط السائدة بين أبنائها Reference Group .

ان كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عرف وعادات وتقاليد يتبعها افرادها كذلك فان كلا من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغى على الفرد الالتزام بها والا يستبعد من الطبقة • مثال ذلك فى مجتمع العمال والفلاحين تجد هناك قواعد اخلاقية واساليب للسلوك اذا خرج عنها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفا وخارجا عن اجماع زملائه وبالتالى يفقد ارتباطه بهم وقد يكلفه ذلك حياته فى بعض الأحيان •

ومصدر التزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود الى حاجته الى الانتماء الى جماعة يشعر فيها بالأمن والطمانينة من ناحية ، والى اعتماده على تلك الفئة فى اشباع حاجاته المختلفة • ولا شك انه اذا انعدم هذا الاعتماد على الجماعة ، فان الفرد يصير فى امكانه الخروج عن تلك التقاليد •

المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقية :

لقد اوضحنا ان الطبقة الاجتماعية تمثل البيئة الاجتماعية الحقيقية للانسان • وبالتالى فان تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الأهداف التى تسعى اليها تنعكس على تصرفات وسلوك أفرادها • وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقى نذكر منها الآتى :

١ ـ السلوك الاستهلاكى •
٢ ـ المشاركة فى النشاط الاجتماعى العام •
٣ ـ أساليب التربية والتعليم للأطفال •
٤ ـ أساليب ووسائل الاتصالات •
٥ ـ السلوك العائلى وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات فى العائلة •
٦ ـ درجة التوافق أو الانحراف الشخصى مع تقاليد الطبقة •

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين أبناء الطبقات المختلفة فى المجتمع الواحد لتعكس اثر تلك الطبقات فى تحديد السلوك الانسانى وتوجيهه •

مرة أخرى نعود الى الحقيقة الاساسية ، فالسلوك الانسانى هو حصيلة تفاعل الفرد مع بيئته • وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الانسانى لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك من ناحية • كما انه يفسح الأمل لفهم السلوك الانسانى من ناحية أخرى اذ يحدد الإطار العام للبحث فى هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وان كانت تحفها الصعوبات من كل جانب •

الفصـــل الرابع

الثقـــافة

Culture

لقد عرفت الثقافة بأنها مركب يحتوى على المعرفة ، والعقيدة ، الفن ، الأخلاقيات ، القانون ، العـادات ، والقيم والتقـاليد المختلفة التى يكتسـبها الانسان باعتباره عضوا فى مجتمع · اى ان الثقافة هى اى شىء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه اعضاء المجتمع بصفة عامة :

«Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society». (١)

وتنقسم ثقافة المجتمع الى نوعين :

الثقـافة المادية Material Culture وهى تتضمن نتـائج العمل الانسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، انشاءات واشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع واساليب سلوكه · والثقافة غير المادية Nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها ·

اذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه اعضاء المجتمع الواحد · فهى اذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الاسمنت الذى يحكم وثاق افراد المجتمع بعضهم مع بعض (٢) · ان الثقافة التى نعنيها هنا هى انماط السلوك المشتركة التى يتبعها ابناء المجتمع الواحد ·

---

(١) Hurton, P.B. and Aunt, G.L., Sociology. N.Y. McGrow-Hill Book Co., 1964, p. 51.

(٢) J.L. Gillin and J.P. Gillin, Cultural Sociology, The Macmillan Company, New York, 1948.

ان الانسان يبدأ حياته وهو جاهل تماما بأى نمط للسلوك · كل ما يملكه الانسان فى بدء حيـاته هو مجموعة من الحاجات والرغبات التى يجب عليه اشباعها بطريقة أو أخرى · ومن خلال التجـارب التى يمارسـها لاشـباع رغباته ، ومن خـلال ما تتميز به تلك التجارب عادة من أخطاء يتعلم الانســان ويكون لنفسه ثقافة ، أى يبتكر أنماطا للسلوك يشترك فيها أعضاء المجتمع · لذلك تختلف الثقافات من مجتمع لآخر ·

ومن العوامل الأســاسية المساعدة على نشـأة الثقافة وتطورها ، قدرة الانسان على التعلم · ان الانسان يتميز على غيره من المخلوقات بالقدرة عـلى التعلم السريع · لقد أثبتت التجارب العلمية أن بعض أنواع الحيوانات لديها القدرة على التعلم ولكن الانسان يتفـوق بالسرعة فى التعلم ، كذلك فان قدرة الانسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معـان محددة اليهـا يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة ·

ان قدرة الانسان على التعبير ونقل معلوماته وافكاره الى الآخرين تعتبر من العوامل الهامة المساعدة على نشأة الثقافة · ان التعلم الانسانى والقدرة على التذكر وتسجيل المعلومات تساعد على الاحتفاظ بتلك المعلومات وانتقالها من جيل الى جيل وبذلك يمتد أثر الثقافة عبر الأجيال ·

واللغة باعتبارها مجموعة من الأصوات التى تحمل معان معينة تســاعد الانسان على نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن أدق خلجات النفس وبالتـالى يستطيع مشاركة غيره فى تجاربهم واشراكهم فى تجاربه وخبراته الأمر الذى يمكن من نمو الثقافة وانتشارها · ولا شك أن اللغة المكتوبة تتميـز فى هـذا المجال وتتفوق تفوقا ساحقا على اللغات غير المكتوبة · لذلك فان المجتمعات التى لا تستطيع تدوين لغتها تتميز بالبساطة فى ثقافتها حيث تلعب الذاكرة الانسانية – وهى محدودة بطبيعتها – الدور الأساسى فى حفظ تلك الثقافة · والثقافة الانسانية لهـا قدرة على التراكم والتطور السريع ، لذلك فـان مـن مشاكل الانسان الأساسية فى العصر الحديث ملاحقة التطور فى الثقافة وتعديل موقفه تبعا لذلك ·

الثقافة ··· مجموعة من التوقعات السلوكية :

ان الثقافة تتكون من مجمـوعة من الأنماط السلوكية التى يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد · ان الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعـات لـما

يجب ان يفعله الناس فى مظاهر الحيـاة المختلفة · وتتخـذ تلك التوقعـات السلوكية (او قواعد السلوك المنتظر ان يتبعها الأفـراد) اشـكالا مختلفـة كالآتى :

١ ـ العادات الشعبية Folkways

ان جماعات الناس فى مجتمع معين اذ تواجهها مشكلات الحياة المختلفة التى تتطلب حلا معينا تجرب كثيرا من الطرق البديلة لحل كل مشكلة · مثـلا عادات الأكل او الزواج ، او تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول الى انسب الطرق لحلها · ومن خلال تجـاربة المستمرة على مدى الزمن ، يصل الانسان الى حل لكل مشكلة وبتجربة هذا الحل وثبات نجـاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيـل الى جيـل الى أن يستقر ويرسـخ كعادة او تقليد شعبى لهذا المجتمع بالذات ، مثال ذلك البدء بالمصافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متاصلة فى كثير من المجتمعات ، او عادة الأكل ثلاث مرات فى اليوم ، او طريقة الأكل ذاتها · ولا شك ان تلك العادات الشعبية تمثل مصدرا اساسيا من مصادر دراسة ثقافات الشعوب ·

ان العادة الشعبية هى الطريقة المعتادة التى يؤدى بها ابناء مجتمع معين الأشياء المختلفة · وتكتسب الأجيال الجديدة فى المجتمع تلك العـادات (او انماط السلوك) اما بالتعليم المباشر (حين تنهر الأم طفلها وتأمره أن يستخدم يده اليمنى فى الأكل بدلا من اليسرى) او بالملاحظة والتقليد ·

٢ ـ المحـــرمات Taboos

ان بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترتب على مخالفة الشخص لها اى ضرر سواء بالنسبة له او بالنسبة للمجتمع · فالفرد الذى يصر عـلى استخدام يده اليسرى بدلا من اليمنى فى الأكل والكتابة لا يضر احدا ولا يعتبر خارقا التقـاليد وعادات المجتمع بالرغم من انه قـد يصبح موضع ملاحظـة الآخرين · ولكن هناك بعض انواع العادات الشعبية التى يرتبط بها عنصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها والا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعى · فالفتاة الشرقية التى تتزوج بدون موافقة الأسرة انما تعرض نفسها وزوجها لمتـاعب قد تستمر مدى الحياة · والابن الذى يعصى والده انما يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناعهم عن مد يد المساعدة اليـه · وتزداد اهميـة الالتزام ببعض العادات الشعبية الى الحد الذى يصل بها الى مرتبة التحريم · فالمسلم محرم

عليه اكل الخنزير او الزواج بمن هى محرمة عليه ، والمسلمة يحرم عليها الزواج من غير المسلم وهكذا • تلك العادات ينبغى الالتزام بها والا اعتبر الفرد منحرفا يحق عليه الجزاء والعقاب • وفى بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة فردية ، ولكنها تمتد وتشمل الأجيال المتعاقبة دون أن يحاول احد التشكيك فى جدواها او السؤال عن مصدرها والحكمة فى التحريم• وقد تنشأ بعض المحرمات بحكم قواعد الدين او العقيدة التى يلتزم بها الأفراد •

٣ ـ النظم الاجتماعية Social Institutions

تحتل بعض تلك العادات الشعبية اهمية اكثر من غيرها • وحينما يتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة انسانية اساسية يطلق عليها اسم نظام أجتماعى وهناك على الأقل خمسة انظمة اجتماعية فى أى مجتمع من المجتمعات الحديثة •

(أ) النظام العائلى •

(ب) النظام الدينى •

(جـ) نظام الدولة •

(د) نظام التعليم •

(هـ) النظام الاقتصادى •

كل من تلك الأنظمة يحتوى على عدد من الانماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعيا والتى تمثل جزءا من الثقافة العامة للمجتمع • تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التى تؤيدها وتدعمها •

٤ ـ القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعى للسلوك الانسانى حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه ، بالاضافة الى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التى تنزل بمن يخالفه • لذلك فالقانون هو أصرح واوضح المحددات الثقافية للسلوك الانسانى • وان كانت هناك مخالفات قد لا تكتشف او اذا كان القانون نفسه قابلا للتعديل ، الا أن المبدأ الأساسى هو أن القانون منظم ومحدد للسلوك الانسانى •

وثقافة اى مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابك من عدد لا نهائى من الخصائص الثقافية البسيطة Traits التى تمثل كل منها نمطا من انماط السلوك المكتسب · مثال ذلك تقليد المصافحة باليد حين لقاء الأصدقاء ، او تقبيل يد المسنين من افراد العائلة · ويفرق لينتون Linton (١) (١٩٣٦) بين الخصائص الثقافية العامة اى التى يشترك فيها كل اعضاء المجتمع Universals والخصائص التى يقتصر الالتزام بها على فئات معينة من الناس · وخصائص الثقافة العامة هى تلك الأنماط السلوكية التى يعرفها ويلتزم بها كل اعضاء المجتمع · من ناحية اخرى فهناك بعض الخصائص الثقافية التى تتيح للفرد حرية الاختيار بينها Alternatives فالفرد يستطيع المفاضلة بين أساليب مختلفة للسكنى ، الانتقال ووسائل اشباع الحاجات المختلفة كانتقاء الزى المناسب او نوع التعليم المفضل · والنوع الأخير من الخصائص الثقافية هو الذى يسود بين جماعة معينة من ابناء المجتمع Speciality · مثال ذلك وجود لغة خاصة يتفاهم بها ابناء المهنة الواحدة لا يفهمها الآخرون · وبصفة عامة فان كل جماعة من جماعات المجتمع (تبعا للمعايير المختلفة فى تقسيم المجتمع الى جماعات كالعمر ، الجنس ، المهنة) تكون لنفسها مجموعة من الخصائص الثقافية لا تشاركها فيها المجموعات الأخرى ·

من ناحية اخرى فقد يتكون فى داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية او المشتقة Subcuitures فالمهاجرون من ابناء فلسطين فى احدى الدول العربية يكونون لنفسهم ثقافة خاصة بهم قد تختلف عن الثقافة العامة للمجتمع الذى يعيشون فيه · أو مثلا فى مصر نجد عددا من الثقافات الفرعية تميز قطاعات رئيسية فى المجتمع كثقافة الريف او المناطق الساحلية · تلك الثقافات الفرعية برغم تميزها عن الخط العام للمجتمع ، الا انها ليست منفصلة عنه تماما ، بل هى تستمد أصولها منه ومازالت ترتبط به ارتباطا عاما ·

اذن نستطيع تلخيص ما ذكرناه عن الثقافة حتى الآن فى انها عبارة عن طرق وأساليب للسلوك المكتسب التى تنشأ وتتراكم فى المجتمع ويلتزم بها اعضاء هذا المجتمع · اى اننا يمكن أن نصف المجتمع بانه جماعة من الناس يشتركون فى ثقافة عامة · وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية ،

---

(١) Ralph Linton, The Study of Man. N.Y. : Appleton-Century-Crofts. 1936 Chapter 16.

المحرمات ، القانون والتقاليد المختلفة · وتنتظم تلك الخصائص الثقافية فى نظم اجتماعية متميزة كما ان الثقافة فى المجتمع تتكون من خصائص عامة يشترك فيها كل ابناء المجتمع ، او خصائص خاصة بجماعات او فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التى تسمح للفرد بحرية الاختيار بينها · ومن ناحية اخرى فان الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه ·

ان الثقافة هى نظام متكامل من السلوك الاجتماعى يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادىء ·

«A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values». (١)

معنى الثقافة :

ان أى موقف اجتماعى يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذى يحدث فيه · فنفس الموقف الاجتماعى يكتسب معان مختلفة فى الثقافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذى يحدد موعدا لمقابلة شخص آخر فى الساعة السابعة مساء فى مكان معين ثم لا ياتى الا فى الثامنة الا ربعا · مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات فى المجتمع المصرى دون أن يثير فى النفس أى شعور بالضيق أو الامتعاض ، بل يؤخذ على أنه تصرف طبيعى ومقبول اجتماعيا (بل ان الشخص الآخر فى غالب الأمر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالى لا ياتى للمقابلة الا فى السابعة والنصف مثلا) · ذلك المعنى الذى يكتسبه هذا الموقف الاجتماعى مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التى لا تعطى للوقت أهمية خاصة فاذا انتقلنا الى ثقافة اخرى ولتكن احد المجتمعات الأوروبية فان ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مخالفا تماما حيث يثير غضب وامتعاض الشخص المنتظر وفى غالب الأمر فانه سيغادر المكان بعد عشر دقائق من الانتظار ، ويميل الى وصف ذلك الصديق المتاخر بالاهمال وعدم اللباقة · ذلك أن للوقت مفهوما آخر فى الثقافة الأوروبية ·

من هنا تستمد الثقافة معناها باعتبارها الاطار العام الذى يتحرك فيه الفرد ويسلك · ولا شك أن السلوك الانسانى يتلون وينطبع بخصائص الثقافة

---

(١) Hor' n danhunt, Ibid. p. 69.

التى يعيش فيها الفرد • وفى اغلب الأوقات فان الفرد حين يسـلك بطريقة معينة فهو لا يدرى انه واقع تحت تاثير معتقدات وآراء ثقافية معينة • وقد لا تتاح لى فرصة للتفكير فى هذا الأمر الا اذا خرج عن نطاق ثقافته واتصـل بثقافات مجتمعـات أخرى •

ان الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الأفراد بحكم العادة وبدون تفكير ، ومن ثم فان الانسان فى جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة •

Each person is, far more than he will ever known, the product of his culture». (١)

وظائف الثقافة فى تحديد السلوك الانسانى :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمنـا الآن ان نحـدد بعض الوظائف الأساسية التى تمارسها الثقـافة فى مجال تحـديد وضبط السلوك الفردى فى المجتمع :

١ ــ تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية •

٢ ــ تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف •

٣ ــ تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التى يؤمن بها الأفراد •

٤ ــ تحدد الثقافة انماطا معينة للسلوك •

١ ــ ان الوظيفة الأولى للثقافة انها تحـدد معانى المواقف الاجتمـاعية المختلفة • فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى فى مواجهة شخص آخر ، فان ثقافة المجتمع تعطى هذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، فى حين ان ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان فى ثقافة اخرى • مثال آخر ، موقف الموظف فى احدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب امامه اثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى فى ثقافتنا اكثر من انه يتناول افطاره (وهوشىء محبب فى ذاته) ، فى حين ان ذات الموقف قد يعنى التاخر والهمجية والاهمال والاستهتار فى ثقافات شعوب أخرى •

---

(١) المرجع السابق ص ٧٣ •

ان طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معــان مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالى فان الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجـد نفسه مضطرا الى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التى تقابله · وبمعنى آخـر حتى يستطيع فهم السلوك الانسانى ، أى ان الثقافة تسـاعد على فهم وتوضيح السلوك الانسانى ·

٢ ـ من ناحية أخرى فان الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو ردىء ، وما هو جميل وما هو قبيح · ان الثقافة توجه الفرد فى اكتساب اتجاهاته ، والقيم التى يؤمن بها والأهداف التى يسعى اليها · ان معنى الجمال يختلف عند الفلاح المصرى عنه عند الفلاح الانجليزى مثـلا · ان معـانى الشرف ، والأمانة ، والنجاح ، والاخلاص تختلف باختلاف الثقافات · والفرد يتعلم تلك المعانى ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته فى المواقف الاجتماعية المختلفة ·

والانسان فى عملية اكتسابه لتلك الاتجاهات والقيم والأهداف ، قد يؤيد الثقافة العامة أو يعارضها ، وقد يعدل الفرد من المعانى التى تعطيها الثقافة لتلك الأمور أى أنه قد يحيط تلك المعانى باتجاهاته الشخصية ويصبغها بأفكاره الذاتية ، ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الاطار الثقافى العام للمجتمع · ان الثقافة العـامة لا تلغى الفروق والاختلافات بين الأفراد ، ولكنها تمثـل الاطار العام الذى تتفاعل فيه وتتلاقى تلك الاختلافات والفروق ·

٣ ـ ان الخرافات والأساطير والاعتقاد فى وجود قوى غير طبيعية أو خارقة للعادة تكون جزءا أساسيا من ثقافة أى مجتمع ، وبالتـالى فهى تمثـل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم · فالتفاؤل والتشاؤم، والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردى تجد أساسها غالبا فى الخرافات والأساطير التى تثير الانسان لأنواع مختـلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى ·

والدراسـة العلميـة للسـلوك الانسـانى ومدى تأثره بتلك الأسـاطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه ، بل ان نقطة التركيز هى فى مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير ·

ان الثقافة تعطى الانسان وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة · وان الأسئلة عن أصل الحياة ، حقيقة الله وغيرها من الأسئلة الهـامة تجـد لهـا اجابات فى الثقافات المختلفة حيث يستطيع الفرد الاعتماد عليهـا فى تكوين اتجاهاته ومعتقداته ·

٤ ـ واخيرا فان الثقافة توفر للفرد انماطا سلوكية يستطيع اتباعها فى المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر الى المرور بمصاعب التجـربة والخطأ فى المواقف الاجتماعية التى يجابهها ٠

وهناك ظاهرة اساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهى تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها أفضـل وأرقى الثقـافات Ethnocentrism ٠ وسر ذلك التحيز مرجعه الى :

١ ـ تعود الفرد على انماط السلوك التى تقدمها ثقافته ٠

٢ ـ عدم فهم الفرد العادى لخصائص الثقافات الأخرى ٠

٣ ـ أن التحيز للثقافة التى يعيش فى ظلهـا الفرد وسيلة للدفاع عن نقط الضعف والقصور التى بها ٠

والتحيز الثقافى له آثار سلوكية واضحة اهمها :

١ ـ ترويج الوحدة الجماعية والاخـلاص والروح المعنوية العـامة وبالتالى يصبح مصدرا للقومية والوطنية ٠

٢ ـ حماية الثقافة من عوامل التغير ٠

ان الثقافة أمر نسبى يختلف مفهومه من مجتمع لآخر ، وبالتالى يختلف تأثير الثقـافات على السلوك الفردي بحسب طبيعة المجتمع ومـدى تقـدمه وتطوره ٠

الثقافة وشخصـية الفرد :

ان الجماعة هى حاملة الثقافة ٠ والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التى تعطى للعالم المحيط بالفرد معنى ٠ تلك المعانى يكتسـبها الفرد وتندمج فى تكوين شخصيته ٠ فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل فى أى اتجاه تبعا لطبيعة الثقافة التى يولد فى ظلهـا ٠ وكل مجتمع يحـدد لنفسـه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة (الثقافة) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعيا وفقا لتلك الأنماط السلوكية ٠ وفى هذا المبحث يهمنا أن ندرس التأثير الذى يقع على الشخصية الانسانية بحكم كون الفرد عضوا فى مجتمع له ثقافة محـددة ٠

تتحـدد الشخصـية وتتشكل نتيجـة لعمـلية التطـويع الاجتمـاعى Socialization التى تتم فى جـو ثقافى معين او يكتسب الفـرد تلك الأنماط السلوكية من خلال تجاربه وخبرته حيث يكافىء المجتمع من يلتزم بالثقـافة العـامة Conformists ويعاقب من يحيد عنها Nonconformists فاذا كنا قد تبينا سابقا ان للانسان حاجتين اساسيتين ، الأولى هى السعى وراء الكسب والسعادة ، والثانية هى اجتناب الألم والشقاء ، اذن يمكن تفسير اتجاه الانسان الى الالتزام بثقافة المجتمع اى بقواعد السلوك العامة حيث ان هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الانسان بصفة عامة · ولا يجب ان يفهم هذا القول عـلى أن الفرد لا يزيد على كونه آلة سلبية تتشكل وفقا لتعاليم المجتمع · ولا يعنى ذلك ان ابناء المجتمع الواحد يمكن النظر اليهم على أنهم نمـاذج بشرية نمطيـة لايختلفون ، فقد اوضحنا أن الأفراد يختلفون فى قدراتهم العقلية واستعدادتهم الشخصية . كما انهم يختلفون فى أساليب تفكيرهم وطبيعة ادراكهم للأمور من حولهم وبالتالى نجد أن كل فرد (او جماعة من الأفراد) يميـل الى ادراك الثقافة وتفسيرها بطريقة تختلف عن الطريقة التى يدركها بها أفراد آخرون · بنفس المنطق فان الطبقات المختلفة وفئات المجتمع المتميزة تختلف فى ادراكها وتفسيرها للثقافة العامة · ومن هنا تنشأ الثقافات الفرعية او الجانبية · فكل فرد اذن له جهاز بيولوجى متميز ، وكذلك تاريخ من التفاعل الاجتماعى يختلف عن خبرة الآخرين فى تفاعلهم ، وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض الكتاب (١) أن كل انســان :

«Every man is in certain respects

-- Like all other men. ـ يشابه كل الآخرين فى بعض النواحى ·

ـ يشابه بعض الآخرين فى نواح أخرى ·
-- Like some other men.

ـ يختلف عن اى انسان آخر فى نواح خاصة ·
-- Like no other man.

ان الثقافة والشخصية لا ينفصلان بل هما وجهان لنفس الشىء · انهما نتاج ذات العملية التى يسعى الفرد من خلالها الى التأقلم والتكيف مع البيئة

---

(١) Khuckholhn and Henry A. Murray (eds.), Personality in Nautre, Society and Culture, Alfreed A. Knopf, Inc., New York, 1949, p. 35.

الجغرافية التى يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التى يتصل بها · ان الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل · ان الفرد يبدأ فى التفاعل مع الآخرين منذ اول لحظات حياته وبالتالى يبدأ فى اكتساب شخصيته ولكن نمط الشخصية التى يكتسبها الفرد يتحدد جزئيا بفعل الثقافة العامة التى يولد الفرد فى ظلها ·

ان الانسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التى يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الاكبر من استجاباته (اى انماط سلوكه) يكتسبها من الآخرين ، اى انها تكون متاثرة بثقافة المجتمع ·

ان الثقافة بتحديدها لأنماط السلوك التى يجب على الأفراد الالتزام بها انما تؤثر فى هذا السلوك تاثيرا مباشرا ·

اذن نستطيع أن ننهى هذا الفصل بالعودة الى المعادلة الأساسية التى بدأنا بها دراستنا للسلوك الانسانى وهى أن هذا السلوك الفردى ان هو الا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة · وان العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردى وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل انها تتفاعل فيما بينها لتنتج تاثيرا عاما يتبلور فى شخصية الفرد وانماط سلوكه · ان الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدركات تتاثر بفعل الثقافة · ولكن من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات والمدركات ذاتها تؤثر فى تحديد ادراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والتزام بقواعد السلوك التى تفرضها · اى ان العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التاثير ونهايته ·

●●●

الباب الرابع

المدخل السلوكى فى الادارة

The Human Approach to Organization

((ان الادارة عملية تعتمد فى نجاحها على الاستعانة بمفاهيم علوم السلوك ووضعها فى التطبيق ٠ وقد انعكست هذه المفاهيم فى كثير من مجالات العمل الادارى بحيث يمكن القول بأن المهارة الأساسية للمدير الحديث هى التعامل مع السلوك الانسانى)) ٠

الفصل الاول

الاشراف والقيــادة

Supervision and Leadership

ان عملية القيادة هى ذلك العنصر الانسانى الذى يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق اهداف التنظيم · ان القيادة ليست ميزة شخصية فى شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم · ان القائد الناجح هو الذى يستطيع كسب تعــاون وتفــاهم افراد مجموعته واقناعهم بأن فى تحقيق اهداف التنظيم نجــاحا شخصيا وتحقيقــا لأهدافهم الشخصية ·

ان وظيفة القائد الأساسية هى تحقيق التجانس والتوافق بين حــاجات ورغبات افراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الــذى ينتمــون اليــه جميعــا ·

ان للقيادة تاثيرا مهما فى روح العمال المعنوية وانتاجيتهم ، لذلك كانت وماتزال موضـع اهتمام الباحثين · وهناك اتجاهان أساسيان لدراسة موضوع القيادة : الأول هو الاتجاه الذى يعتبر القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد . والثانى هو الاتجاه الذى ينظر الى القيادة على أنها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذى يتيــح الفرصة لبروز القــائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص ·

وثمة اتجاه ثالث وحديث يرمى الى التوفيق بين وجهتى النظر السابقتين·

الاتجاه الأول ــ خصائص القائد :

ان هدف هذا الاتجاه هو تحديد العوامل والخصائص التى تجعل الشخص قائدا ناجحا والتى توجد فى صفات الفرد ذاته · وقد اختلف الآراء حــول مدى صحة هذا الاتجاه ، اذ لايمكن القطع بأن هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد · يذكر بعض المؤيدين لهذا الاتجاه أن هنــاك نوعا معينا من الشخصية هو الذى يصلح لأعمال القيادة ·

ومن الصـفات التى تذكر على سـبيل المثـال فى شـخصيات القـادة الناجحين ، الرغبة فى التقدم وتحقيق الأهداف ، والرغبة فى التقدم فى العمل والحياة الاجتماعية ، والاستعداد لتحمل السلطة والمسئولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، والخوف من الفشل • وتختلف قوائم الصـفات التى يجب توافرها فى القائد الناجح او التى تتوافر فعلا فى مثل ذلك القائد من رأى كاتب الى آخر • وهذا ما يضعف من فاعليـة واهميـة هذا الاتجـاه لدراسة موضوع القيادة • وعلى الرغم من هذا التناقض فانه يمكن بصفة عـامة أن نعدد بعض الصفات التى غالبا ما ترتبط بالقيادة الناجحة :

الذكاء : ان عمل القائد سواء فى محيط ادارة الأعمـال أو غيـره من الأعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التى تواجهه •

النضج الاجتماعى : ان الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر او النجاح يجعلانه ينسى الهدف •

الحفز الذاتى : القائد الناجح يكون مدفوعا الى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه •

المقدرة على فهم الناس والتعامل معهم : ان المدير او القائد الناجح هو اصلا خبير بالعلاقات الانسانية واسس تنظيمها •

وبصفة عامة نخلص الى القول بأن الاتجـاه الى التركيز عـلى بعض الصفات الشخصية للفرد واعتبارها مقياسا للقيادة الناجحة ، لا يمثـل كل الحقيقة فى هذا الموضوع • ان القيادة ليست موهبـة فردية ، ومجرد توافر بعض الصفات فى الفرد لا يضمن له أن يكون قائدا ناجحا •

الاتجاه الثانى ـ خصائص الموقف :

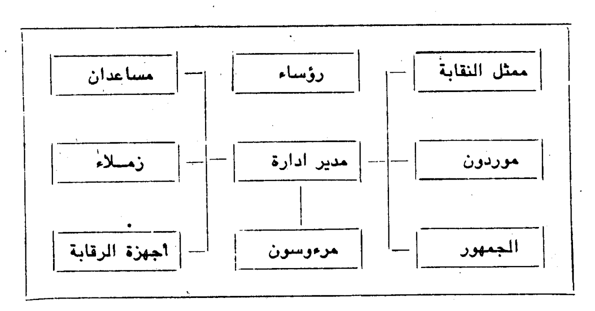
ان الاتجاه الآخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذى يوجد فيه الفرد والذى يحدد امكانياته كقائد • ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يحرزون نجاحا باهرا فى القيادة فى بعض المواقف ولكنهم يفشـلون تماما اذا تغير هذا الموقف • والموقف يعنى زمانا ومكانا معينين ومجمـوعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة •

وهذا الموقف يشمل القائد وافراد جماعته المباشرين ، وزملاءه فى العمل ورؤساءه واناسا خارجين تكون لهم علاقات عمل معه • ان هذا الموقف الاجمالى

والتفاعل المستمر بين عناصره المختلفة ، هو الذى يحدد امكانية نجاح الفرد كقائد · والشكل رقم (١) يوضح مثلا على هذا الموقف ·

ويركز هذا الاتجاه الثانى على ان القيادة ليست موهبة يتمتع بها فرد دون آخر · ولكن القيادة هى نتيجة تفاعل القائد مع أعضاء جماعته فى ظروف محددة · وكل من هذه العناصر (القائد ، والمجموعة ، والظروف) يؤثر فى العناصر الأخرى ويتاثر بها ·

وعلى هذا فان القيادة تتوقف على الموقف المعين · فالمشاكل المختلفة ، ومجموعات الأفراد المختلفة ، والاتجاهات المختلفة داخل المجموعة الواحدة ، كلها تدعو الى استعمال اساليب وكفايات قيادية مختلفة ·



شكل رقم (١)

وقد ظهر اتجاه أخير يرمى الى التوفيق بين الاتجاهين السابقين · وعلى هذا فالقيادة بالنسبة الى ذلك الاتجاه الأخير تتوقف على صفات الشخص من ناحية ، ومن ناحية أخرى على الموقف الذى يجد القائد نفسه فيه ·

خصائص القيـــادة :

القيادة عملية اساسية لتحقيق الأهداف · وقد أوضحت بعض الدراسات اهمية الأسلوب القيادى فى التاثير فى الكفاءة الانتاجية للعمال · ان القيادة عملية انسانية فى أساسها ، فالآلات لا تقود · والقيادة عملية اساسها حفـز

الأفراد ودفعهم الى العمل · والقيادة تسعى **لتحقيق الأهداف** · من ناحية اخرى فالقيادة هى **مركز السلطة والمسئولية** ·

انواع القيـــادة :

١ ـ القائد الايجــابى والقائد السلبى :

القائد الايجــابى يدفع افراد مجموعته الى العمل وزيادة الكفــاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية واقناعهم بالهدف وكسب تعــاونهم · والقائد السلبى يدفع افراد مجموعته الى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد · القائد الايجابى يحقق اهداف التنظيم وفى الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين بينما السلبى قد يفشل أو ينجح فى تحقيق الأهداف ، ولكنه ينجح دائما فى نشر الاستياء والقلق بين معاونيه ·

٢ ـ القائد الأوتقراطى والقائد الاشراكى :

القائد الأوتقراطى أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات فى يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل · انه يرسم كل شىء ويحدد كل شىء وليس عليهم الا التنفيذ ، والقائد فى هذه الحالة يتحمــل كل المسئولية · وهذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرون من المسئولية خشية الفشل والعقاب ، اما القــائد الاشراكى فهو الذى يشرك الأفــراد فى عملية تخطيط وتنظيم العمــل ويكتفى بتحــديد الأهداف العامة تاركا التفاصيل للأفراد ذاتهم يقررونها بأنفسهم ·

مهــارات القيــادة :

بصفة عامة ينبغى أن تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث :

١ ـ مهــارة انسانية :

وهى القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم · ان العلاقات الانسانية هى جزء لا يتجزأ من العمل اليومى للمدير وبالتالى تصبح المهــارة الانســانية شرطا اساسيا فى المــدير ·

٢ ـ مهـــارة فنيــة :

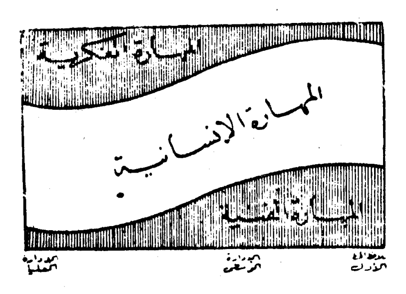
وهى المعرفة والفهم لنوع العمل الذى يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذى ينبغى أن يكون ملما بقواعد المحاسبة وأصولها ، ومدير الأفراد الـذى ينبغى أن يكون دارسا لأسس ادارة الأفراد ومشاكلها ٠

٣ ـ المهـارة الفكرية :

هى القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة أى هى القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ٠

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الادارى للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد اهميتها كلما ارتفع مستوى المدير فى التنظيم ، والشكل رقم (٢) يبين على وجه التقريب اهمية كل مهارة للمستويات الادارية المختلفة ٠

والقيادة تعنى القدرة على التأثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم فى اتجاه معين ، بغض النظر عما اذا كان القـائد يملك سـلطة رسمية لهذا الغرض أم لا ٠ وبالتالى فان القيادة قد تنبع من التنظيم غير الرسمى للعمال .. فنجد أن أحد العمال هو القائد الفعلى للمجموعة وليس المشرف الرسمى ٠ ان القيادة تعتمد على القدرة على التأثير النابعة من قوة الفرد ٠ ومصدر هذه القوة قد



شكل رقم (٢)

يكون المركز الرسمى الذى يشغله ، أو قد يكون خبرة الفرد وعلمه أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحى اشباع حاجات الأفراد ٠

وعلى العكس من ذلك ، فان الاشراف هو عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية الممنوحة للفرد بوصفه عضوا فى التنظيم الرسمى ، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويجعل أهداف التنظيم العامة نصب عينيه ٠ وقد تجتمع فى الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمى ، والقائد الفعلى بحكم قدرته على التاثير فى الأفراد وتوجيه سلوكهم ٠ والاشراف كالقيادة له أنواع هى الاشراف الأوتقراطى ، والديمقراطى (الاشراكى) ٠ ولا شك أن أنسب نوع من أنواع الاشراف هو ذلك الذى يلائم احتياجات المجموعة ٠ ولو أنه ثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطى هو أحسن أساليب الاشراف من حيث رضاء الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية ٠

الفصــل الثــانى

الاتصــالات

Communications

ان من المهام الأساسية للمشرف عملية انشاء واستغلال نظام للاتصالات الفعالة بينه وبين العــاملين فى الشركة او الوحدة التى يشرف عليهــا · ان الاتصالات بين المشرف والعاملين هى الوسيلة التى يوجه عن طريقها جهودهم · وعملية الاتصالات هى فى حقيقة الأمر عملية تدفق المعلومات من احد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى · فالمشرف أو المدير يستطيع باستخدام ســبل الاتصالات المتاحة له ان يحدد للعاملين اهداف التنظيم بصفة عامة ، ويساعد على تحديد اهداف الجماعات المختلفة داخل التنظيم · فالمشرف يشرح للعامل الواجبات والأعمــال التى تتوقع الادارة منه ان يؤديهــا ، والامكانيات التى تضعها الادارة تحت تصرفه لتساعده على تحقيق هذه الأهداف · كما انها سبيل الادارة لابلاغ العــاملين رأيهــا فى مســتويات الأداء والانتــاج · ان الاتصالات من الادارة الى العاملين هى السبيل امام العــامل الى أن يحدد لنفسه مجالات العمل المتاحة امامه ، وعن طريقها ايضا يستطيع المشرف ان يستخدم نظم المكافات والعقوبات بتوضيح انماط السلوك التى ينبغى عــلى العامل اتباعها · اذن بدون سيل المعلومات من المشرف الى العامل ، لايستطيع الأخير ان يحدد الموقف ولا اتجاه العمل الذى ينبغى عليــه ان يسلكه ، ولا يستطيع ايضا معرفة راى الادارة فى مستوى ادائه وانتاجيته · والخلاصة أن العامل يصبح فى موقف غير مستقر بدون تلك المعلومات المهمة ·

من الناحية الأخرى فان تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤســاء ، ضرورة لا غنى عنها للمدير او المشرف الناجح · فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويفهم رغباتهم ومشاكلهم · كما انه عن طريق هــذه الاتصالات يستطيع المشرف ان يصحح اية افكار خاطئة لدى العمال عن اهداف وسياسات الادارة · ان تدفق المعلومات من اسفل الى أعلى يضمن اكتشــاف المشاكل والمتاعب قبل حدوثها ، سواء بالنسبة الى الفرد أو المجموعة ، وبذلك تتاح الفرصة للادارة للعمل على تفادى تلك المشاكل وتجنب اثــارها الضارة

فى الانتاجية . ولعل من أهم فوائد تدفق المعلومات من فئة العاملين الى الادارة ، أن تتعرف الادارة رد فعل سياساتها والأوامر التى تصدرها بالنسبة الى العاملين ووجهة نظر العامل فى سياسة المشرف وأسلوبه فى العمل .

الاتصالات ذات الاتجاهين :

ان عملية الاتصالات بالطريقة التى اوضحناها تتفق مع الفكرة الشائعة التى تسمى الاتصالات ذات الاتجاهين . ولكن ينبغى أن نشير الى أن عملية الاتصالات لا تنتهى بمجرد وصول رسالة معينة من شخص الى آخر ، اذ أن الهدف هو ايصال الرسالة وضمان اهتمام المرسل اليه لمضمون الرسالة وفهمه لها ، وأخيرا أن يقتنع بها ويشكل سلوكه تبعا لذلك .

أن عملية الاتصالات تتأثر الى حد كبير بالرغبات والاحتياجات التى يشعر بها الأشخاص ، كذلك باتجاهاتهم وميولهم الشخصية والأهداف التى يسعون اليها . وبالتالى فان الشخص الذى يتسلم رسالة معينة ليس هناك ما يضمن أنه سوف يفهم مضمون الرسالة فهما يطابق المعنى الذى يقصده المرسل ، بل أن هناك احتمالا كبيرا فى أنه سوف يقوم بتشويه الرسالة سواء عن عمد أو بدون عمد ، وبالتالى فان المشرف الذى يصر على تحية العمال تحية الصباح ، قد يفسر سلوكه هذا على أنه ضعف أو خوف من العمال وليس مجرد رغبة فى ايجاد علاقات طيبة بينه وبينهم .

ان المشكلة الأساسية فى عملية الاتصالات هى ضمان الفهم المشترك للرسالة بين طرفى الاتصال . ان المرسل يتصور أنه قد أبلغ الرسالة بمجرد توصيلها للمرسل اليه ، ولكن السؤال الحقيقى هو : هل هناك ما يؤكد أن المرسل اليه قد فهم تماما ما يعنيه المرسل ؟ ان الرسالة تصل الى الشخص من خلال رغباته وحاجاته وتصوره للأمور (أى ادراكه) ، وبالتالى فان احتمالات تشوية المعنى الذى يقصده المرسل كبيرة ، وهذا يتطلب من مرسل المعلومات أن يعنى عناية تامة بتوضيح أفكاره والتأكد من أن الطرف الآخر قد فهم تماما ذلك المعنى . من الأمثلة على ذلك أن المدير اذا تحدث مع مساعديه وذكر أن هناك خططا ومشاريع للتوسع فى الانتاج ، فان هذه المعلومات لا تعنى مجرد توسع فى المكان وزيادة فى الآلات ، ولكنها بالنسبة الى المرؤوس الطموح تعنى أيضا فرصا للترقية والتقدم وتشكل لديه توقعات تؤثر فى طريقة سلوكه وأدائه لعمله . اذن نحن نجد أن الحوافز والرغبات لدى الفرد تؤثر فى فهمه للمعلومات والمعانى التى يراها فى الكلمات .

ان معنى الحقائق قد يختلف من فرد الى آخر او من مجموعة الى اخـرى حسب طبيعة الظروف التى توجد فيها المجموعة او الفرد · فمثلا كانت احدى الشركات قد حددت أجرا معينا لنوع من الأعمـال ، ولكن لظروف الحـرب وندرة العمال المتخصصين فى هذا العمل ، اضطرت الشركة الى رفع فئة الأجر دون أن تغير العقد الذى وقعته مع نقابة العمال · وبعد انتهاء الحرب ، ونظرا لكثرة المعروض من العمال طالبى العمل ، رغبت الشركة فى العودة الى فئـة الأجر القديمة · ولكن العمال احتجوا بحجة أن العقد قد تغير بحكم الواقع · السبب فى المشكلة هنا هو ان الشركة لم تستخدم الأسلوب الصحيح فى اعطاء العمال المعلومات الدقيقة عن سبب رفع الأجر ، وعن ان هذا مجـرد اجـراء وقتى ، الأمر الذى جعل العمال يظنون انه تغيير اساسى للأجر وبالتالى لا يجوز للادارة ان تعدل عنه ·

ان المشكلة فى موضوع الاتصالات شانها شان جميع النواحى المتعلقة بالعلاقات الانسانية · ان الأمر هنا يتصل بالانسان ، والانسان كما اوضحنا له رغبات وآمال وتوقعات تؤثر كلها فى طريقة تصوره للأمور وطريقة فهمـه للحقائق واستجابته للاتصالات · ان الانسان فى محاولته لفهم العالم المحيط به ، يكون لنفسه مجموعة من الأفكار والمفاهيم ولا يحاول تغييرها مهما تغيرت الظروف · وتاثير ذلك ان الفرد فى مواجهة تدفقات المعلومات الآتية اليه من اشخاص آخرين يحاول دائما تحقيق التوافق بين هذه المعلومات وبين الأفكار والمفاهيم التى كونها لنفسه · وهذا التوافق يتم تحقيقه عن طريق أربع وسائل يلجأ اليها الفرد :

١ ـ الانتقاء الاختيارى للمعلومات :

تدل الأبحاث المتعلقة بهذه الناحية على أن الناس يميلون الى تعـريض أنفسهم الى أنواع المعلومات التى يهتمون بها او التى تتفق مع اتجاهاتهم ، ويعرضون عن تلك المعلومات التى تثير قلقهم او التى لا يهتمون بها ·

٢ ـ التصور الاختيارى للمعلومات :

وعلى الرغم من ان الفرد يحاول دائما أن يتجنب مصادر المعـلومات التى لا تتفق ووجهات نظره ، الا انه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات · وهنا فان الفرد يتحكم فى طريقة فهمه لمعنى الرسالة · فاذا كان العامل مثـلا يكره فكرة الآلية فى الصناعة ولا يميل الى قراءة اى شىء عنها ، فانه اذا حدث ووقعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية فى الصناعة الحديثة

فغللبا سيحاول فهم المقالة على ان الآلية تمثل خطرا يهدد العمال فى أرزاقهم بدلا من أن يفهمها على انها دليل على التقدم وزيادة الرفاهية · ان هذا التشويه المتعمد للمعلومات ينتج عنه عدم توافق المعلومات مع آراء الشخص ومذاهبه ·

٣ ـ التذكر الاختيارى للمعلومات :

وحتى اذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التى تعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه المتعمد فانه مازال قادرا على أن ينسى تلك المعلومات أو يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين آرائه · مثلا نجد أن المعلومات التى تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الراسمالية ، عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها ، فهم يميلون الى تذكر هذه المعلومات اكثر مما يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها ·

٤ ـ القرار الاختيارى :

ان الهدف من اية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد (أ) إلى فرد آخر (ب) هو أن يقتنع (ب) بما جاء فى الرسالة ويتخذها معيارا للتصرف ، أى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقا لما بلغه من معلومات · ولكن نجد أن الشخص قد تصل اليه معلومات لا يريدها ، وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها وتذكره لها ، الا انه لايزال يملك القرار الأخير فيما اذا كان سيحدد سلوكه تبعا لها أم لا · هذه القدرة من جانب الفرد على مجابهة سيل المعلومات المتدفق عليه ، تجعل مهمة الادارة صعبة للغاية فى توصيل المعلومات الصحيحة عن سياستها وأهدافها الى العمال ، وفى التاثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات اساسا لتحديد سلوكهم ومعدلات ادائهم فى العمل · وهذه الصعوبة تعنى ان مهمة الادارة ليست تصميم وسائل الاتصالات طبقا لمحتوى الرسالة ذاتها ، ولكن بناء على دوافع ورغبات العاملين · ومن ناحية أخرى ينبغى على الادارة أن تعرف رأى العاملين فى المعلومات التى ارسلت اليهم ، وذلك لاكتشاف اى تحريف او تشويه ادخل عليها والعمل على توضيح ذلك لهم ·

ان ما يزيد من صعوبة مهمة تصميم برامج الاتصالات فى الصناعة ، ميل الأفراد الى تجنب وسيلة الاتصال اذا لم تتفق مع آرائهم ، دون أية محاولة للتفرقة بين أنواع المعلومات التى تصلهم عن طريق الوسيلة نفسها · فمثلا

اذا لمس العمال أن بعض المعلومات التى ترد فى مجـلة الشركة لا تتفق مع ما يعتقدون انه الحقيقة ، فاننا نجدهم يتجنبون المجلة ويهملون قراءتها على الرغم من انها قد تحمل لهم أنباء مهمة وصحيحة ٠

بعض الوسائل للتغلب على الصعاب فى عملية الاتصال :

١ ـ تقديم المعلومات فى شكل يتفق ورغبات الشخص ٠ ان الشخص كما أوضحنا يقبل على المعلومات أو يعرض عنها طبقا لما اذا كانت تتفق واحتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الادارة التى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها ٠ مثلا أعدت بعض الشركات كتيبا فاخرا عن الشركة ونشاطها والهدف من ذلك الكتيب هو تقديمه الى الموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل ، وفى دراسة أجريت على عدد من هؤلاء الذين أمضوا فى خدمة الشركة سـتة أشهر على الأقل كانت المفاجاة أن عـددا كبيرا منهم لم يقرأ هذا الكتيب ٠ وباستجواب عدد منهم تبين أن الكتاب ، برغم فخامة الطبع والاعداد ، كـان يتضمن معلومات عن أرقام المبيعات واجمالى الأجور المدفوعة ومعدلات نمـو الشركة ، وكلها معلومات لا تهم الموظف الجديد بقدر ما يهمه معلومات عن فرص الترقى ونظم التدريب والمزايا والمكافآت والاجازات وما الى ذلك ٠

٢ ـ تقديم المعلومات فى وحدات صغيرة ، ان الوسيلة لكسب الفرد هو تقديم المعلومات اليه فى صورة مبسطة وبكميات صغيرة ، بدلا من مفاجأته بقدر هائل من المعلومات يؤدى الى شعوره بالاضطراب وعدم الاستقرار ٠

٣ ـ اتاحة الفرصة للشخص المرسل اليه المعلومات لأن يشرح وجهـة نظره فى المعلومات ورد الفعـل فى نفسه ٠ ان ذلك يهيىء لمرسـل المعلومات الفرصة لكى يتأكد من أن المعنى الذى يقصـده هو بذاته المعنى الذى فهمـه المرسل اليه ٠ وأحسن الطرق لتحقيق ذلك هو اتاحة الفرصة للفرد فى الاشتراك فى عملية الاتصال مباشرة عن طريق المناقشة مثلا ٠

وتستخدم الادارة وسائل متعددة لتوصيل المعلومات الى المرؤوسين ، مثل لوحات الاعلانات والملصقات ، ومجلة الشركة ، والخطابات المبـاشرة ، والتقارير السنوية وما الى ذلك ٠ والهدف كله هـو ايصـال أكبر كمية من المعلومات الدقيقـة والصحيحة الى العاملين ٠ ان أهميـة وصول المعلومات الضرورية الى العـاملين تتضح من أن تأخيـر أو عـدم وصول المعلومات الصحيحة يدعو الى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمى بين

العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون فى غالب الأمر صحيحة وتؤثر تاثيرا ضارا فى الروح المعنوية وكفاءتهم الانتاجية ٠

ومن ناحية اخرى فان الادارة تلجا الى وسائل مختلفة للحصول علـى المعلومات من العمال والموظفين ٠ مثال ذلك صناديق الاقتراحات واستفتاءات الراى العام والاتجاهات ٠ كما ان هناك وسائل فعالة لتحقيق الاتصالات فى الاتجاهين السابقين مثل الاجتماعات المشتركة ، والدورات التدريبية ، والمجالس المشتركة للانتاج والخدمات ٠

ان الاتصالات مهمة للرئيس كجزء أساسى من عمله الذى يبغى من ورائـه توجيه جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين ٠ وفى الوقت ذاته فان الاتصالات لا تقل اهمية بالنسبة الى المرؤوسين فى محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم من هذا العالم ٠

●●●

الفصل الثالث

بعض المشكلات الانسانية للعمل

Some Human Problems of Work

(١) مقــــاومة التغيير :

ان مشكلة المقاومة للتغيير من أعقد المشاكل التى تواجه الادارة الصناعية الحديثة عند مناقشة تنظيم العــلاقات الانسانية · ان عملية التغيير تنطــوى على رغبة الادارة فى جعل العمال يغيرون أنماط سلوك اعتادوها الى أنمــاط جديدة تتفق مع التعديلات المقترح ادخالها على العملية الانتاجية · ان الادارة غالبا تبحث مشروعات التغيير من الناحية الفنية والهندسية ، وتنظر الى العائد من التغيير من وجهــة نظر اقتصادية من حيث تأثيره فى النفقــات وحساب الأرباح والخسائر · ولكن غالب الأمر ان تأثير التغيير فى الأفراد الــذين سيتأثرون به ، لا يشكل جانبا أساسيا من تفكير الادارة · ان مشروعات التغيير تقوم أساسا على افتراض ضمنى بأن العمال سوف يقبلونه ويتأقلمون بالوضع الجديد · وغالبا ما تقدم الادارة مشروعات أو قرارات التغيير الى العمال فى صورة أوامر ينبغى عليهم اطاعتها والا سوف يلقون الجزاء · ان هذا التفكير يقوم على أساس افتراض لم تثبت صحته ، وهو أن الفرد على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته بمجرد علمه باخبار التغيير · ولكن كما سبق واوضحنا عندما تحدثنا عن الاتصالات ، ان الأفراد قادرون على تشويه المعلومات التى تصلهم ، كما أنهم قادرون على عدم الاستجابة لتلك المعلومات ان لم تكن متفقة مع آرائهم ومعتقداتهم · أى أن الفرد يعمد الى مقاومة المعلومات الواردة اليه اذا كانت مغايرة لما يعتقد أنه واجب ومهم وبالمنطق نفسه فان الأفراد عنــدما يواجهون تغييرا لا يتفق مع اهدافهم ورغباتهم ، لا يكتفون بمقاطعته بل يقاومونه ويعمدون الى احباطه ·

وقد تبين من الدراسات أن السبب الأساسى الذى يجعل الأفراد يقاومون أى تغيير ، هو عدم وجود البيــانات الكافية لديهم عن هذا التغيير واهدافه وتأثيره فيهم وفى أعمالهم · ان دافــع المحــافظة على أعمــالهم وعلاقاتهم

الاجتماعية داخل العمل ، هو الذى يدفع العمال الى مقاومة التغييرات التى تدخلها الادارة ومحاولة احباطها ٠

وقد اجريت تجارب فى بعض المصانع الهدف منها اختبار صحة التفسير السابق لأسباب مقاومة العمال للتغيير ٠ وفى احدى هذه التجارب صممت بعض التعديلات على العمليات الانتاجية فى احد الأقسام ، وكان من شأنها احداث تنقلات بين العمال واجراء تعديلات فى تكوين مجموعات العمل ٠ ولم يخطر العمال بأنباء التغيير مقدما ، بل تمت التعديلات بأوامر ادارية مفاجئة ٠ وعلى العكس من ذلك استدعى العمال فى قسم آخر مشابه للقسم الأول ، وعرض عليهم أمر التغيير والأسباب الداعية اليه ، وطلب اليهم الاشتراك فى رسم خطة التغيير ٠ ووضعها موضع التنفيذ ٠ وقد كانت النتائج مختلفة تماما بين القسمين : ففى القسم الأول لقى مشروع التعديل مقاومة شديدة من العمال واثار سخطا وغضبا شديدين انعكسا فى انخفاض شديد فى الانتاج وحالة تذمر اتخذت شكل ارتفاع نسب الغياب والحوادث الصناعية ٠ بينما فى القسم الثانى تم تنفيذ التعديل نفسه بدون اى مشقة ، بل تعاون العمال تعاونا مذهلا على ازالة جميع العقبات من طريق التنفيذ ، وارتفعت ارقام الانتاج وفى الوقت ذاته ارتفعت الروح المعنوية للعمال ٠

ولا شك ان هذه الدراسة وأمثالها تشير الى ان اسلوب تقديم التغيير للعمال عامل اساسى فى مدى تقبلهم للفكرة أو معارضتهم لها ٠ ومن ناحية اخرى فان اى مشروع للتغير لا يأخذ فى الاعتبار الآثار المتوقعة فى جماعات العمال وتنظيماتهم الاجتماعية وعلاقات العمل بينهم مهدد بالفشل ٠

وقد زاد عدد الكتاب المؤيدين لفكرة اشراك العمال فى بحث ومناقشة الحاجة الى التغيير والتفكير فى وسائله وطرق تنفيذه ، اذ ان هذا يزيل مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد اهميتهم ودورهم الفعال فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم من ناحية اخرى ، وبالتالى لا يكون هناك محل لمقاومتهم لأى تغيير اشتركوا هم انفسهم فى اعداده واقراره ٠

(ب) مشكلة التدريب :

ان مشكلة التدريب ترتبط بمشكلة استخدام القوى الانسانية فى الصناعة باقصى كفاءة ممكنة ، ونتيجة للأهمية القصوى التى يحتلها التدريب فى الصناعة الحديثة ، نمت وتطورت ادارات خاصة بالتدريب داخل ادارات العلاقات الصناعية ، واصبح التدريب يعتمد على خبرة اناس لهم معرفة وثيقة بالأسس

العلمية لهذا النشاط • ولا شك أن التدريب ، شأنه شأن الاتصالات أو الرغبة فى التغير ، ينطوى على هدف أساسى وهو تغيير اتجـاهات الفـرد وتطوير سلوكه فى اتجاه يختلف عن ذلك الذى اعتاده ، الى اتجاه جديد ترى الادارة أنه أصلح للعمل وأنفع من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية • وللتدليل على أهميـة التدريب قامت احدى الوكالات بدراسة عن أهم رجال الادارة فى بعض الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة ، وقـد كانت النتـائج مدهشة ، اذ احتـل مدير التدريب أحد المراكز الأولى فى أغلب الأحيان •

ونلاحظ على المستوى القومى هنا فى مصر ، اهتماما زائدا بالتدريب فى الصناعة الى الحد الذى انتشرت فيه برامج التدريب على جميع المستويات • ولكن على الرغم من هـذا الاهتمـام بالتـدريب ، وعلى الرغم من أهميتـه القصوى ، هل حقق التدريب أهدافه سواء هنا أو فى الخارج ؟

تبدأ عملية التدريب فى الواقع منذ اليوم الأول الذى يلتحق فيه العامل بالعمل • حيث ان الرئيس أو المشرف يحتـاج الى مرؤوسين أو مسـاعدين مدربين ، اذ أن كل عمل يحتاج الى أشخاص لأدائه ، وبالتـالى فان الرئيس مطلوب منه أولا أن يدرب هؤلاء الأشخاص على أنواع السلوك الواجب اتباعها وأنواع المهارات اللازمة لأداء العمل • ان العامل الجديد ، فى أول التحاقه بالعمل ، يتعلم أشياء كثيرة عن العمل ومكان العمل ، وعن المشرف والزملاء • هذا النوع من التعليم يتم دائما أثناء مزاولة العمل • وليس هناك مفر من أن يصبح مدربا ويصبح السؤال الأساسى هو : هل يؤدى المشرف هذه الوظيفة عن وعى وفهم ، أم لا يعطيها الاهتمام اللازم ؟

ان العامل الجديد يحتاج الى مساعدة فى تفهم الجو المحيط به ، ومعرفة ما هو مطلوب منه ، وما هى الامكانيات المتاحة له ، وما هى القواعد والتقاليد السائدة فى التنظيم وهكذا • وكل هـذه المعلومات ينبغى أن تأتى عن طريق المشرف الذى يؤدى دور المدرب حتى الآن • ان المشرف لا يستطيع أن يتخلى عن دوره كمدرب حتى ولو أراد ، اذ أنـه عن طريق ادارته لنظـام المكافآت والعقوبات انما يدرب العمال على ماهية أنواع السلوك المرغوب فيها (موضع مكافأة) وماهية أنواع السلوك غير المرغوب فيها (موضع عقاب) • وطبقـا للمبدأ القائل بأن السلوك الذى يتحقق عنه مكافأة ، يميل الفرد الى تكراره ، بينما يسعى الى تجنب ذلك السلوك الذى أعقبه عقاب ، فان المشرف فى حقيقة الأمر انما هو يدرب العمال على نوع السلوك الواجب تكراره ونوع السلوك الواجب تجنبه •

ولكن بدلا من أن يقوم المشرفون أو المديرون فى الصناعة بتلك المهمة التدريبية ، نراهم يحاولون التخلص من المسئولية والقاء العبء على عاتق ادارة التدريب • ولكن ما مدى فاعلية مثل هذا التدريب ؟ ان الطبيعة البشرية لا تتأثر الا بما يشعر به الفرد ويقتنع به شخصيا • مهما قلنا للعمال فى برامج التدريب عن افضل انواع السلوك ، ومهما بينا لهم ان ذلك السلوك هو المؤدى الى المكافأة وذاك هو المؤدى الى عقاب ، فان العامل لن يغير من سلوكه الا اذا رأى بنفسه ايا من انواع السلوك ستؤدى الى مكافاته وأيها سيؤدى الى عقابه •

ان الفكرة الأساسية انه مهما قيل فى قاعة التدريب ، فان التدريب الحقيقى يتم فى موقع العمل حيث التفاعل بين العامل ورئيسه • ان ما يختاره الرئيس ليكون موضع مكافأة او موضع عقاب هو الذى يشكل سلوك العمال •

من ناحية اخرى فان سلوك الأفراد يتشكل من خلال عملهم وتفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم فى جو المصنع ، وبالتالى فان تغيير هذا السلوك ينبغى أن يتم بالصورة نفسها اذ لا يمكن ان يفرض عليهم هذا التغيير اثناء حضورهم احدى الدورات التدريبية •

ان الفرد يعمل فى جماعة تتكون لديها حصيلة من الخبرات المشتركة • ومن خلال هذه الخبرات المشتركة تنمو مفاهيم معينة عن طرق السلوك المرغوبة. كيف يجب أن يؤدى الفرد عمله ؟ متى يترك العمل ؟ كيفية تحديد الانتاج ومتى يظهر تعاونه مع المشرف ؟ وهكذا • بعض هذه التصرفات ليست ظاهرة ولا رسمية ولكنها خفية وموضع اتفاق غير رسمى من العمال • ان هذه المفاهيم تكون ثقافة خاصة بالمصنع او التنظيم ويصبح من الصعب على أحد افراد التنظيم مخالفتها •

لناخذ على سبيل المثال موقف عاملة الآلة الكاتبة الجديدة فى أحد الأقسام فى أول يوم لها فى العمل تطلب اليها زميلاتها أن تشاركهن فى شرب القهوة فى الكافيتريا ، ولكنها تعتذر عن عدم مشاركتها اياهن لأن لديها تقريرا يجب كتابته على الآلة الكاتبة • ان هذا الموقف منها يثير حتما غضب الزميلات اللائى يعتقدن انها تحاول التحبب الى الرئيس والكسب على حسابهن . والنتيجة ضغط اجتماعى هائل عليها من مجموعة الزميلات تجعلها على استعداد لمشاركتهن تصرفاتهن والا تخسر علاقاتها معهن وتنعزل عن المجموعة • مثل تلك القواعد التى تضعها المجموعة يصبح لها قوة خاصة وأهمية لدى الفرد ، بحيث تجعله يقاوم اى محاولة تفرض عليه لتغيير هذا النمط من السلوك •

ان التدريب وخاصة تدريب المشرفين يحمل فى طياته المشاكل لهؤلاء الأفراد الذين يتم تدريبهم ، اذ أن عملية التدريب معناها اعطاؤهم معلومات وافكارا جديدة عن كيفية السلوك واداى الأعمال • ولكن هؤلاء الأفراد ، ولناخذ المشرفين كمثال ، لهم اسلوبهم الخاص فى العمل وطريقتهم الخاصة فى التعامل مع مرؤوسيهم الذين تعودوا هذا الأسلوب واصبحوا يتوقعونه من المشرف ، فى الوقت ذاته فان الادارة تميز المشرف على اساس سلوك معين تتوقعه منه ايضا • ولكنهم بعد التدريب مطالبون باداء اعمالهم بطريقة مختلفة ، فماذا هم فاعلون ؟ ان عادوا الى اعمالهم وقد غيروا اسلوب عملهم فانهم سيواجهون بالمتاعب ، اولا لأنهم تخلوا عن أسلوب عمل قديم اعتادوه وبدأوا تطبيق أساليب جديدة لا يعرفون بنتيجتها ولا هم يفهمونها جيدا • والتغير يجلب عليهم المشاكل من ناحية مرؤوسيهم الذين لم يتعودوا هذا النمط الجديد من السلوك • وبالتالى تهتز صورهم فى اعينهم • ومن ناحية أخيرة فان نظرة الرؤساء ستتغير بتغير طريقة عملهم التى ضمنت نجاحهم فى مهمتهم فى الماضى • لذلك نجد عضو برنامج التدريب يتصرف كما يريد له المدرب أن يتصرف . ولكن فى أثناء فترة التدريب فقط ، ولكنه بمجرد عودته الى مقر عمله ينسى كل شىء عن التدريب ويعود الى طريقته الأولى واساوبه المفضل •

ان الضمان الوحيد لأن ينقل الفرد خبرته من قاعة التدريب الى مكان العمل ، هو أن تتفق آراء المدرب مع آراء الرئيس • ان هذا هو السبيل الوحيد لتامين الفرد وتشجيعه على تطبيق ما تعلم فى برامج التدريب ، وحيث ان هذا التوافق بين آراء المدير أو الرئيس ، وبين ما يستمع اليه الفرد فى برنامج التدريب قلما يحدث . فتكون النتيجة هى حصر التدريب فى قاعة التدريب وعدم استفادة الشخص أو الجهة التى يعمل فيها من نتائج التدريب التى حصل عليها هذا الشخص •

ان هذه المشاكل تشير الى حقيقة اساسية ، وهى أن المدير التنفيذى يجب عليه أن يقوم هو نفسه بالتدريب للأسباب الآتية :

١ — أن المشرف أو المدير التنفيذى هو عضو فى التنظيم العام وواجبه أن يساعد دائما على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جوا يساعد على تحقيق الهدف • وبذلك يتحدد اسلوب التدريب الحقيقى فى أن المشرف المباشر للعامل هو احسن من يدربه •

٢ — أن المشرف المباشر ، عن طريق تحكمه فى وسائل اشباع رغبات الفرد وحاجاته ، يكون فى مركز اقوى بالنسبة الى امكانيات تعديل سلوك الفرد

واتجاهاته • لن المشرف ، عن طريق ادارته لنظم المكافات والجزاءات ، يستطيع تشكيل سلوك العامل فى الاتجاه الذى يحقق اهداف المشروع •

ولكن هل هذا يقلل من الدور الذى يمكن لخبير التدريب أن يقوم به فى عمليـة التدريب ؟ اذا كان الرئيس المبـاشر هو الشخص المسـئول عن تنفيـذ التدريب ، فما هى وظيفة مدير التدريب ووظيفته استشارية كما نعلم ؟ ان وضع عبء برامج التدريب على عاتق الرئيس المباشر لا يضـعف من أهميـة مدير التدريب ، بل على العكس يحرره من عمليات التنفيذ ويجعـله يكرس وقتـه لعمليات التشاور وتقديم المساعدة والنصيحة للرؤساء التنفيذين • ان وظيفة الاستشارى اسـاسا ، هى تقديم النصح والمسـاعدة فى عمليـات التخطيط والاعداد ، ولكنها لا تمتد الى ناحية التنفيـذ • ان مدير التدريب باستطاعته أن يجمع الحقائق عن احتياجات وامكانيات التدريب فى الشركة ، وتقديم المقترحات عن أسلم السبل والوسائل لتنفيذ خطط التدريب ويقف دوره عند هذا الحـد تاركا عملية التنفيذ الفعلى للمدير التنفيذى • وفى بعض الأحيان قد يقوم مدير التدريب بنفسه بقيـادة بعض الندوات أو المناقشات اذا كانت تتطـلب خبرة خاصة ، ولكن ذلك بطريق التعاون والتنسيق مع أعمال المدير التنفيذى •

تنظيم عملية التدريب :

ان عمليـة التدريب تنطوى أساسا على بعض المشـكلات فى العـلاقات الانسانية • فمن ناحية يهدف التدريب الى تغيير سلوك واتجاهات الأفـراد ، ومن ناحية اخرى فان طبيعة العـلاقة بين مدير التدريب والمديرين التنفيـذيين الذين يرأسون العمال والأفراد موضع التدريب تمثل مشكلة أخرى من مشاكل العلاقات الانسانية • ويمكن تصور هذه العلاقة على الشكل الآتى :

١ ـ تتحدد احتياجات التنظيم من التدريب ، اما عن طريق مدير التدريب نفسه فهو يلمس بعض نقط الضعف ويشير على المدير التنفيذى المختص بأنه يمكن تلافى هذه المشاكل عن طريق تصـميم برنامج تدريبى ، واما أن المدير التنفيذى نفسه يشعر بتلك المشاكل ويطلب رأى مدير التدريب فيما اذا كان من الممكن التغلب عليها عن طريق التدريب •

٢ ـ فى أى من الحالتين السابقتين فان القرار النهائى ، فيما اذا كان التدريب هو الحل أم لا ، انما هو قرار المدير التنفيذى •

٣ ـ بعد اتخاذ قرار الالتجاء الى التدريب يكون السؤال هو ماذا نفعل

الآن ؟ وهنـا يأتى دور مدير التـدريب الـذى يقترح وسـائل تدريبية معينـة وتصميمات خاصة بكيفية وضع التدريب موضع التنفيذ !

٤ ـ يحدد المدير التنفيذى أهداف التدريب بمساعدة مدير التدريب ٠

٥ ـ يتولى المدير التنفيذى عملية التدريب ، بينما يتابع مدير التدريب سير العملية ويحاول توجيه التدريب فى الوجهة الصحيحة عن طرق المدير التنفيـذى ٠

تطور سير التدريب :

ان عملية التدريب هى وظيفة تنفيذية أساسية تتم بمعونة وارشاد مدير التدريب الاستشارى ٠ ان هدف التدريب هو حفز المرؤوسين الى التعاون مع الرئيس وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المشروع ٠ والآن كيف تتم عمليـة التدريب ؟

١ ـ الخطوة الأساسية التى لا غنى عنها فى عملية التدريب ، هى أن يتفهم الرئيس بكل عمق ماهية الأهداف ألتى يريد تحقيقها ٠ أن عليه أن يحدد بدقة ، السلوك الذى يريد تغييره ٠ ويتم ذلك ببحث العملية الانتاجية بكل دقة وتحديد طرق العمل وكفايات العمال ، وبالتالى يمكن الوصول الى ذلك الجزء من الأداء الذى يقف فى سبيل تحسين الانتـاج والواجب تغييره عن طريق التدريب ٠ المهم أن يحدد الرئيس تماما وبمنتهى الوضوح ما الذى يريد أن يغيره عن طريق التدريب ٠

٢ ـ وهذا التحديد من جانب الرئيس ينبغى أن يرافقه عملية تصور لرد الفعل لدى العاملين بعد انتهاء التدريب ٠ ما هو موقفهم من السلوك الجـديد الذى يريد الرئيس تدريبهم عليه ؟ هل يتفق مع آرائهم واتجاهاتهم ، هل هناك احتمال للمقاومة من جانبهم ؟ ان هذا التصور مفيـد فى عملية تصميم برامج التدريب ومحاولة تجنب مقاومة الأفراد له ٠

٣ ـ والخطوة الثانية هى استعراض ما اذا كانت أنواع السلوك المطلوب تدريب العمال عليها سوف تؤدى الى مكافات أو مزايا بالنسبة اليهم ، أم أن أنواع السلوك التى اعتادوها هى مصدر الرضاء ؟ ان الاجابة عن هذا السؤال

تحدد رد الفعل لدى العمال عند التدريب ، إذ لو كانت انواع السلوك القديمة هى مصدر الرضاء ، بينما الطرق الجديدة للأداء لا تؤدى الى الدرجة نفسها من الرضاء ، لأصبح من المتوقع ان الأفراد بعد التدريب لن يلتزموا بالطرق الجديدة بل سيعودون الى انماط السلوك القديمة والتى ثبتت لهم فاعليتها .

٤ – ينبغى ايضا تعرف اتجاهات الأفراد وميولهم وآرائهم بالنسبة الى الموضوعات التى سيشملها التدريب .

٥ – وهنا يبدأ التدريب الفعلى سواء كان فى قاعة للمحاضرات او كان تدريبا غير رسمى اثناء اداء العمل . وأهم شيء تجب مراعاته فى هذه الفترة هو المثابرة على تقديم الأفكار الجديدة وعدم الانحراف عما يقال اثناء التدريب، أى تجب مطابقة واقع العمل للأفكار الواردة فى اثناء التدريب .

٦ – ان نجــاح التدريب وفعاليته يتوقفــان على مدى اسهام الأفراد فى تحديد الأهداف والنظم التدريبية . ان من واجب الرئيس فى هذه المرحلة العمل على اشراك العمال فى العملية التدريبية بطريقة اكثر إيجابية بالمناقشة والحوار فى طرق التدريب ووسائله والأهداف الرامية اليها ، وما هى احسن الوسائل التى تحقق تلك الأهداف .

وفيما يلى تلخيص لأهم الأفكار الواردة فى هذا البحث عن التدريب :

١ – ان التدريب هو مسئولية الرئيس المباشر ، فطبيعة مركزه تجعله افضل من يقوم بهذه الوظيفة عن طريق تحكمه فى وسائل اشباع حاجات الأفراد اثناء العمل . ومدير التدريب يشغل مركزا استشاريا يقدم العون والمساعدة ، ولكنه لايقوم بالتدريب فعلا .

٢ – ان عملية التدريب بوصفها تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد يجب ان تتم عن وعى بأنواع المقاومة للتغيير التى تنمو بين الأفراد نتيجة لعملهم فى مجموعات تمثل مصالحهم وتشبع فيهم الرغبة فى الاستقرار والأمن . ان على الرئيس ان يتفهم هذه المقاومة وأسبابها ويعمل من خلالها عن طريق زيادة اشراك الأفراد فى العملية .

٣ – ان عملية تغيير السلوك تتم اما عن طريق الوعد بزيادة فرص اشباع الحاجات أو عن طريق التهديد بخفض هذه الوسائل .

(ج) الرضاء عن العمل واثره فى الانتاج :

تحدثنا فى فصل سابق عن محددات الرضـــاء عن العمـــل بالنســبة الى الافراد ٠ وقد بينا أن أهم العوامل التى تحدد رضاء العمال عن أعمالهم هى الاشراف ، وجماعات العمل ، ومحتوى العمل ذاته ، والأجر ، وفرص الترقى٠

والسؤال الذى نعرض له الآن هو : ما اثر رضاء العمال عن أعمـــالهم فى كفايتهم الانتاجية وسلوكهم فى العمل ؟ اذا لم تكن تلك العلاقة واضحة أو ذات أهمية فمـــا هو الداعى اذن الى أن نشــغل أنفســنا بموضوع العـــلاقات الانسانية وحوافز العمل وما الى ذلك ؟

١ ـ الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقى الى افتراض انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء فى هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطــريقة اختيارية ٠ لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض ٠ وقد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض ٠

٢ ـ الرضاء عن العمل ومعدل الغياب :

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل فى بداية اليوم أم لا ٠ ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل ٠ فان كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل ، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح ٠ ومن العوامل الأساسية التى يمكن الاعتماد عليها فى عملية التنبؤ بحـــالات الغياب بين العمال ، الرضاء عن العمل ٠ والفرض هنا انه اذا كان العـــامل يحصل على درجة من الرضاء اثناء وجوده فى عمله اكثر من الرضاء الـــذى يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح ٠ من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب ٠ وقد اثبتت الدراسات صحة هذا الفرض ٠ ففى دراسة اجريت سنة ١٩٥٥ وجد الباحثون ان معامل

الارتباط بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب فى شركة انترناشيونال هارفستر يصل الى ــ ٢٥ر٠ وفى دراسة اخرى تبين أن معامل الارتباط هــو ــ ٣٨ر٠ ٠

٣ ــ الرضاء على العمل والاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شانها شان التغيب او ترك العمل ، انما هى تعبير جزئى عن عدم رضاء الفرد عن عمله وبالتالى انعدام الـدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فى العمل ذاته ٠ وعلى هذا يميل الباحثون الى افتراض عــلاقة سلبية بين الرضــاء عن العمل وبين معــدلات الحوادث والاصابات فى العمل ٠ وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذى لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ، تجده اقرب الى الاصابة ، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذى لا يحبه ٠ ولكن هذا التفسير غير مقبول مــن بعض الكتاب لذا نجد فروم (١) يرجح الراى القائل بأن الاصابات هى مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس ٠ وأيا كان التفسير ، فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ، وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل ٠

٤ ــ الرضاء عن العمل ومعــدل اداء العمل :

ان المبدأ الأساسى الذى يتخلل فلسفة العلاقات الأنسانية هو أن هناك علاقة ايجابية بين الشعور بالرضاء عن العمل وبين معدلات الأداء ٠ بل ان الهدف الأساسى الذى ترمى اليه فلسفة العلاقات الانسانية هو زيادة الانتاجية عن طريق زيادة رضاء العامل عن عمله ٠

ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟ ان الدراسات التى اجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشــجان تلقى بعض الشــك حول صحة هذه العلاقة ٠ ففى بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود اية فروق فى معدلات الرضــاء عن الأجــر ، أو مركز العمــل الاجتمــاعى او الزمــلاء بين مجموعات العمال ذوى الانتاجية العالية ومجموعات العمال ذوى الانتــاجية

---

(١) Vroom, V. op. cit.

المنخفضة وكان راى بريفيلد وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع ، انه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الايجابية بين الروح المعنوية للعمال ممثلة فى الشعور بالرضاء عن العمل وبين انتاجيتهم ٠

ان تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير ، اذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر فى اتجاه ودرجة العلاقة ، فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر فى الأنتاجية ، بالمنطق نفسه يمكن تصور الانتاجية كمؤثر فى الروح المعنوية ، اذ كلما ارتفعت انتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت ٠ وقد يكون هذا سببا فى رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضاء عن عمله ٠ كما أن العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التى تخرج عن سيطرة العامل أو الادارة ٠

الفصــل الرابع

المدخل الانســانى للتنظيم

The Human Approach to Organization

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعـل للأسلوب الكلاسيكى فى النظر الى التنظيم · ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانســانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادىء التى رسخت فى الأذهــان وأثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية · لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التى لم تلق الا اهتماما جانبيا مــن النظريات الكلاسيكية · ويعتبر التون مايو (١) Elton Mayo الممثل الرسمى لهذا الاتجاه فى التفكير التنظيمى حيث أسهمت الدراسات التى قام بهــا فى مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هورثورن) على لفت الأنظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتها فى السلوك التنظيمى · كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (٢) بدراساته فى مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات ·

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن :

١ ــ كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تتحدد تبعــا لطاقته الاجتماعية ·

٢ ــ أن المكافآت والحــوافز غيــر الاقتصادية تلعب دورا رئيســيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضاء ·

---

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", in Swanson, G.E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. : Holt, Holt, 1952, p. 472.

٣ ـ أن التخصص الدقيق فى الأعمال ، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الأنتاجية ٠

٤ ـ أن العمال لا يسلكون ويجابهون الادارة وسياساتها كأفراد ، وانما يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات ٠

من ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية فى المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية ٠ فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجى من الانسان باعتباره المحدد الأساسى لكمية العمل التى يستطيع القيام بها وبالتى عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى أنسب الطرق لأداء العمل أخذا فى الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل ٠ وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجى وتركز على البعد الاجتماعى للطاقات الانسانية ٠ ولقد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهى ظاهرة تقييد العمال للانتاج Restriction of Output أو كما كان يطلق عليها اسم Soldiering ولكنه أخطأ تفسيرها وعزاها الى ضغط التخطيط والرقابة الادارية وسوء تنظيم العمل لم يكتشف العنصر الاجتماعى فيها ٠

كذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دورا فى تشجيع العمال على الانتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التى كانت ترى الأجر والمكافآت الاقتصادية على أنها الحوافز الوحيدة التى يمكن أن تحفز العامل الى الانتاج ٠

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وانما هو ناشئ عن الفرق الجوهرى فى فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى عن طبيعة الانسان وحقيقة دوافعه ٠ فالاتجاه الكلاسيكى كان يفترض أن العامل آلة رشيدة وبالتالى فسلوكه موجه الى تحقيق أهداف محددة وأنه فى سلوكه الرشيد هذا يسعى الى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالتالى كان تصور أن العامل العاقل لابد وأن يزيد انتاجه اذا كانت هذه الزيادة فى الانتاج تؤدى الى زيادة فى المنفعة المادية بزيادة الأجر ٠

ولكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الانسانى يصور الانسان على أنه كل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وحضارى معين الى جانب

التكوين الفسيولوجى وأن الانسان يسعى الى اشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية ، بل فيها أيضا الحاجات المعنوية التى لا يشبعها الأجز أو الزيادة فيه ٠ ان الاتجاه الانسانى اذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذى يأخذ فى الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التى تمنع الانسان عادة من أن يصل الى الحد الأقصى من الاشباع لحاجاته منخلال تحديد البدائل المتاحة امامه وتحديد قدرته على الاختيار ٠ ان الاتجاه الانسانى اذن أكثر واقعية فى هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكى ٠

كذلك نجد أن الاتجاه الكلاسيكى يركز على أهمية التخصص وتقسيم العمل ٠ وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والانتاجيةترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص ٠ وعلى العكس من هذا فان الاتجاه الانسانى لا يرى فى التخصص المطلق الكامل أساسا صالحاللانتاج الكفء المتزايد ٠ بل على العكس من ذلك فقد يؤدى التخصص الدقيق الى اثار عكسية بتخفيض الانتاج وانهيار الكفاءة ٠ وأساس هذا التفكير أن تقسيم العمل الى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدى الى :

١ ـ أن الانسان يؤدى عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الانسانية ومواهبه وقدراته ، الأمر الذى يضفى عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالى يقلل من رضائه عن عمله ويوجد شعورا بالاستياء ٠

٢ ـ أن التخصص الدقيق وتقسيم العمل الى أجزاء بسيطة للغاية يترتب عليهما اعادة اتجاه الى تنميط الأداء بحيث يمضى العامل ساعات طويلة وهو يكرر ذات العملية الروتينية الأمر الذى يؤدى الى السأم والملل وبالتالى ينعكس ذلك على الانتاجية ٠

٣ ـ يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فرديا الى درجة كبيرة وبالتالى تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور بالانعزالية والوحدانية مما يقوى فيهم الشعور بالملل والاستياء ٠

٤ ـ من ناحية أخرى فان التخصص الزائد يقلل من قدرة الانسان على ادراك المشاكل التى تقع خارج دائرة اختصاصه وبالتالى تقل كفاءته فى العمل بصفة عامة اذ يصبح أسيرا لعقلية معينة لا يعرف سواها ٠

٥ ـ وأخيرا فان هذا التخصص الدقيق ينمى فى الفرد شعورا بالاقليمية أى انحصار اهتمامه فى دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية أهداف ومصالح التنظيم بصفة عامة ٠

كل تلك الآثار الضارة قد تنجم عن التوسع فى تطبيـق مبـدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن أن نفسر الفرض الذى قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من أن التخصص ليس بالضرورة أكفأ أنواع التنظيم ، كذلك يمـكن أن نفسر الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement واشراك العمال فى الادارة Participation in Management التى تنـادى بها نظـريات العلاقات الانسانية ·

وأخيرا فان حركة العلاقات الانسانية كشفت عن أهمية الجمـاعات فى تحديد سلوك العمال وتوجيهه · ان السلوك الفردى للعامل انمـا هو تعبيـر وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها · وبالتالى لا يمكن النظر الى العمال على انهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء فى جماعات وأن لتلك الجماعات تقاليدا وعرفا يلتزم بهما الأفراد · والمشكلة الأساسية اذن أن تلك التقاليد والقواعد الجماعية أن تؤثر على السلوك الفردى للعامل وتحركه فى اتجاه دون آخر ، قد تكون عقبة أسـاسية فى سبيل تحقيق أهـداف التنظيم اذا اختلفت أو تناقضت أهـداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة ·

وبنا على الفروض الأربعة السابقة التى قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ ـ القيـــادة Leadership

٢ ـ الاتصـالات Communications

٣ ـ المشـاركة Participation

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولاها سلسلة التجارب التى أجريت بمصانع هوثورن Hawthorne فى الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وقد عرف هذه الدراسات باسم « دراسات هوثورن » نظرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الوقع والتاثير على الفكر الادارى والتنظيمى · وكانت أهم هذه النتائج هى غير المتوقعة أى تلك التى لم تخطر على بال التون مايو وزملائه حين بدأوا دراساتهم · مثال ذلك أنه فى تجربة هدفت الى التعرف على أثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت أى علاقة بين المتغيرين على عكس ما كانت تتنبأ به نظرية الادارة العلمية من

أن زيادة الاضاءة لابد أن تؤدى الى زيادة الانتاج · ومما أثار دهشة الباحثين أنه في بعض مراحل الدراسة ثبت أن مستوى الانتاج ارتفع برغم خفض الاضاءة الى مستوى أقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة · وقد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى فى صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج · وقد بحث التون مايو وزملاؤه العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية · ومن تلك المتغيرات :

- كثافة الاضاءة ·
- فترات الراحة ·
- نظام دفع الأجور ·

وفى كل تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهى عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أى من المتغيرات وبين الانتاجية ، حيث كانت الانتاجية تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير فى تلك العوامل · لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التى أدت الى ارتفاع الانتاجية ، وكانت الاجابة هى أن الزيادة فى انتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

- التغير فى الموقف الاجتماعى للعمال ·
- التغير فى مستوى رضائهم النفسى عن العمل ·
- أنماط التفاعل الاجتماعى الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلى الادارة ·

«Increased production was the result of the changed social situation of the workers, modifications in their level of psychological satisfaction, and new patterns of social interaction, brought about by putting them into the experiment room and the special attention involved».

---

(١) Etzioni, A., Modern Organizations. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, inc. 1964, p. 33.

وقد ترتب على تلك التجارب اكتشاف اهمية « العوامل الاجتماعية » فى الانتاج · ثم كانت تجربة اخرى اجريت على بعض العمال فى حجرة لف اسلاك لوحات التحويل · وقد اسهمت هذه التجربة فى هدم بعض الفروض الأساسية للادارة العلمية · فقد تبين للباحثين بجـلاء تام أن العمال لا ينتجون بكامل طاقتهم بل هم يقيدون الانتاج ، وانهم يلتزون بتقليد أو عرف حددته جمـاعة العمل عن كمية الانتاج المعقولة بغض النظر عن انها تقل عن الحد الذى قدرته الادارة · وقد تقييد الانتاج واضحا برغم انه كان يحرم العمال من الحصول على دخل اعلى مما كانوا يحصلون عليه ·

وقد ادت هـذه السلسلة من التجـارب الى تثبيت ما يسـمى « اثر هوثورن » أو «The Hawthorne Effect» ويقصـد بذلك أن تمـاسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثير على الانتاجية ·

وقد استمدت نظرية التنظيم الانسانية من تجارب هوثورن بعض المبادىء الأساسية أهمها :

١ ـ أن التنظيم عبارة عن تلك العـلاقات التى تنشأ بين مجموعات من الأفـراد Groups of Individuals وليس مجـرد عـدد من الأفـراد المنعزلين غير المترابطين ·

٢ ـ أن السلوك التنظيمى يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط جماعية ناشئة من التقاليد والعرف التى تؤمن بهـا الجماعة وتفرضه على اعضائها ·

٣ ـ أن القيـادة الادارية تلعب دورا أسـاسيا فى التأثير على تـكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم · كـذلك فان القيادة الادارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ·

٤ ـ أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمى فى التنظيم الرسمى عن طريق اشراك العمال (العاملين بصفة عامة) فى عملية الادارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق اهداف التنظيم ·

٥ ـ أن الاتصالات بين اجـزاء التنظيم ليست مقصـورة على شـبكة الاتصالات الرسمية ، بل ايضا شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine وان هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون اكثر فاعليـة فى التأثير على سـلوك

العاملين • لذلك ينبغى النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمى •

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضح وأساسى مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الادارة العلمية • ولكن هنـاك شىء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى ، هو أن كلا منهما لم يكن يرى أى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين احتياجات الفرد ورغبته فى السعادة •

لقد ركزت حركة العـلاقات الانسانية على ضرورة اشـباع الرغبـات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية • وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذى يوفر أكبر قدر من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية ، أعـلى التنظيمـات كفـاءة •

«The Human Relations approach assumed that the most satisfying organization would be the most efficient». (١)

وقد أوضحت حركة العلاقات الانسانية أن الاشباع لايقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هنـاك حاجات غيـر اقتصـادية Non-economic يسعى الانسان الى اشباعها وبالتالى يجب على التنظيم أن يوفر لها فرص التحقق والاشباع • وقد ألحت حركة العلاقات الانسانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل •

- توفير القيادة الديمقراطية •

- تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة فى التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات •

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعـو الى ربط التنظيم والعمل بالحاجات الاجتماعية للأفراد • أى أن توزيع العمـل وتحـديد هيكل التنظيم يجب أن يتما أخذا فى الاعتبارات طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية •

---

(١) Etzioni, A., op. cit., p. 39.

وقد بلور احد دعاة العلاقات الانسانية فلسفتها بقوله : ان على التنظيم أن يقنع الأفراد ان الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم ، وأن يجعلهم يشعرون وكانهم جزء من التنظيم ·

«Employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contribution to its goal».

واذا استخدمنا لغة التنظيم الحديثة نستطيع القول بأن حركة العلاقات الانسانية كانت ترى أن التنظيم نظام مغلق Closed System يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجرى بداخله فقط · وأن التنظيم يكون فى حالة توازن اذا تحقق التعادل والاتفاق بين :

(أ) أهداف التنظيم ·

(ب) أهداف وحاجات أعضاء التنظيم ·

وقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم فى وضع مثالى يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل · ويصبح أعضاء التنظيم فى حالة رضاء Satisfied وسعداء Happy . تلك هى الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما نمت من خلال تجارب ودراسات هوثورن · وسنرى فى البحث التالى نماذج لأفكار أنصار العلاقات الانسانية · ولكن يجدر بنا الآن أن نلفت النظر الى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الإنسانية والنتائج التى انتهت اليها :

١ ـ ان حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى بل انها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشرى · فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها مجموعات من جماعات العمل الاجتماعية· ولقد صورت حركة العلاقات الانسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية · ولكن الواقع يشير الى أنه حيث توجد بعض

---

(١) Burleigh B. Gardner, Human Relations in Iudustry Chicago : Irwin, 1945, p. 283.

المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا، الا ان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها • تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم والمبادىء المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادىء المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادىء • ومن الجائز ان تتعاون تلك الجماعات فى بعض مجالات العمل ، الا انه من المستبعد تماما ان تنصهر جميعا وتصبح اسرة واحدة سعيدة كما يتخيل انصار حركة العلاقات الانسانية •

٢ ـ ان هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين • من ناحية اخرى فهناك دلائل تشير الى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما أوضحت الدراسة أن هناك تناقضا واختلافا بين جماعات الاداريين أيضا • فقد أوضح دالتون (١) مدى الخلاف والتناقض بين التنفيذيين Line والاستشاريين Staff فى أى تنظيم •

٣ ـ ان تركيز العلاقات الانسانية على ان انشاء جماعات العمل واتاحة الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل اكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من اعباء العامل او لن يغير من طبيعة العمل الذى يقوم به •

«The development of social groups on the job might make the worker's day more pleasant, but it does not make his task any the less repetitious or uncreative».

٤ ـ ان حركة العلاقات الانسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضاء الأساسى للعامل ، انما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعى للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط ، وبالتالى فانها تعطى تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية • اكثر من هذا أن الصراع الانسانى فى تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والابداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين • ان الصراع بين الادارة والنقابات كان عاملا حاسما فى سبيل التطوير الفنى والانتاجى كما كان عاملا أساسيا فى تحسين احوال العمال • وبذلك فان الصراع الذى تعتبره مدرسة العلاقات الانسانية

---

(١) Dalton, M. Men Who Manage, N.Y. Wiley, 1956.

امرا غير مقبول قد يمثل فى الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمى ·

٥ ـ ان حركة العلاقات الانسانية فى تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمى تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمى ولا تتبين أثره فى تشكيل سلوك أعضاء التنظيم ·

٦ ـ ان حركة العلاقات الانسانية اذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية انما تهمل أثر الحوافز المادية وغيرها · وهى بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانسانى فى تنظيمات العمل ·

وبرغم تلك الانتقادات الهامة الا أننا نذكر أن حركة العلاقات الانسانية قد أسهمت فى اثراء الفكر التنظيمى وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بان أصبح ينظر الى :

١ ـ التنظيم الرسمى وغير الرسمى وكيفية تفاعلهما ·

٢ ـ أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التى تنشأ بينها داخل وخارج العمل ·

٣ ـ المستويات التنظيمية العليا والدنيا ·

٤ ـ الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل ·

وسوف نعرض فيما يلى لبعض الاتجاهات الفكرية الأساسية حول موضوع التنظيم وكلها مستمدة من الاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية · والهدف من هذا العرض التحليلى التوصل الى تحديد أدق لمعنى التنظيم وعناصره الرئيسية وعوامل الحركة فيه وذلك من خلال التحليل المقارن لأفكار العلاقات الانسانية من ناحية والفكر التنظيمى التقليدى من ناحية أخرى ·

أثر فكرة العلاقات الانسانية فى الفكر التنظيمى الحديث :

بالنظر الى العيوب والانتقادات التى وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم والى حركة العلاقات الانسانية ، فقد بدأ تيار جديد من التفكير فى النمو

---

(١) Etzioui, A , op. cit., p. 42.

والانتشار • ويهدف هذا التيار الجديد الى محاولة التوصل الى تفسير أسلم لظاهرة التنظيم •ويتميز التيار الجديد بانه يركز اساسا على السلوك الانسانى فى التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure ان التيار الجديد فى نظريات التنظيم يقوم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ ـ النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمى بشكله التقليدى لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمى السليم •

٢ ـ أن الانسان والسلوك الانسانى من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمى •

٣ ـ أن الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانسان هى تكوينه النفسى والاجتماعى وليس تكوينه الفسيولوجي الذى ركزت عليه نظرية الادارة العلمية •

٤ ـ أن البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيسى آخر فى تحديد السلوك التنظيمى • وبالتالى فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة •

٥ ـ هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية فى التنظيم خاصة الهيكل Structure •

٦ ـ هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى فى التنظيم وتفصيل لوقع هذا التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى •

ولقد بدأت تلك النظريات الجديدة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ ـ ١٩٦٠ وقد تأثرت الى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الانسانية Human Relations Movement والتى لفتت الأنظار الى اهمية العنصر البشرى فى التنظيم وتاثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق اهداف التنظيم • ويبدو تاثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية أوضح ما يكون فى نظرية أرجيرس (صراع الفرد والتنظيم) ، كما تبدو فى نظرية ماكجروجر •

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة اشراك العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال فى الادارة Participative Management وتكبيرالعمل Job Enlargment

كذلك نجد ان تاثير علم النفس يبدو واضحا فى تلك النظريات حيث نجد أرجيرس يحلل الشخصية الانسانية ويعرض التناقض الأساسى بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمى ٠

ومن ناحية اخرى نجد ليكرت يركز علـى اثر الدوافـع Motivation والقيـادة Leadership كأساس لنظرية معدلة للتنظيم ٠ ان مصدر التعديل فى النظرية هو اختلاف مركز الثقل فيها عن النظريات الكلاسيكية ٠ فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز اساسا على العمل Task والهيكل Structure وعـلى العكس نجد ان النظريات الجديدة تركز على الانسان Human باعتباره من المتغيرات الرئيسية ان لم يكن المتغير الأساسى فى التنظيم (١) ٠

وحينما نستعرض تلك النظريات المختلفة سنلمس فيها جنوحا الى المبالغة فى تعظيم الدور الذى يلعبه السلوك الفردى فى التنظيم وميـلا الى تفصـيل تكييف التنظيم الرسمى ليلائم خصائص وحاجات الأفراد الأمر الذى ادى بواحد من انصار تلك المدرسة فى نظريات التنظيم الى اعتبار أن كل انواع السلوك الانسانى التى تحدث داخل التنظيم هى من العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف Deviational ٠ وقد يبدو منطقيا ان نعترف بأثر السلوك المنحرف على التنظيم ، الا انه ليس منطقيا ان نسمح باستمرار وجوده ٠ والنظريات المعدلة لا تدلنا كثيرا على اساليب تقويم السلوك الفردى او الجماعى لاعادته الى الاطار التنظيمى العام الذى يخدم اهداف التنظيم ٠

ولا شك ان تحليل الظروف التاريخية والموضوعية التى صاحبت نشأة وتطور هذه النظريات المعدلة يساعدنا كثيرا فى تفهم سر هذا التركيز الغريب على اهمية الفرد والعمل على تطويع التنظيم لرغباته وسلوكه الشخصى ٠ لقد نمت تلك النظريات من خـلال حركة العـلاقات الانسـانية التى بدات نتيجة للتجارب المثيرة التى أجراها التون مـايو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد الأمريكية فى مصانع شركة وسترن اليكتريك والمعروفة باسم تجارب هوثورن ٠ لقد احدثت تلك التجارب انقلابا خطيرا فى التفكير التنظيمى ٠ فبعد أن كانت افكار الادارة العلمية تركز على العناصر الفنية فى التنظيم ، وتبـرز

---

(١) راجع فى هذا :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvord Univ. Press, 1939.

التخصص وتقسيم العمل واستخدام الأسلوب العلمى فى اختيار العامل الأفضل وتدريبه على احسن طرق الانتاج باعتبارها شروط الكفاءة · وحيث اسهمت افكار ومبادىء الادارة العلمية فى اعطاء اهمية كبرى للمتغيرات المادية فى العملية الانتاجية باعتبارها المحددات الرئيسية للكفاءة الانتاجية · كذلك حيث ساهم نموذج الآلة فى نظريات البيروقراطية فى اعطاء صورة خاطئة عن سلبية العامل الانسانى وخضوعه لمقاييس ومتطلبات التنظيم الرسمى ، فان نتائج تجارب هوثورن كانت بمثابة ثورة فكرية هزت تلك المفاهيم التقليدية من جذورها واثبتت انها غير سليمة ولا تصور الواقع · فقد ابرزت تجارب هوثورن النتائج الأساسية الآتية :

١ ـ ان الحالة المعنوية للعمال Morale عامل رئيسى يحدد رغبتهم فى العمل والانتاج وبالتالى يؤثر على الكفاءة الانتاجية ·

٢ ـ ان التنظيم الاجتماعى وعلاقات الجماعة غير الرسمية التى تنشأ بين العمال اهم كثيرا فى تحديد انتاجهم ودرجة اقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة ·

٣ ـ ان سياسة الادارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها اياهم كادميين تحدث اثرا سحريا فى نفوسهم وتدفعهم لزيادة الانتاج حتى ولو لم يتغير اى شىء فى ظروف العمل المادية ·

٤ ـ ان اعطاء العامل فرصة للمشاركة فى تصميم وادارة العمل الذى يقوم به تعتبر حافزا اساسيا للاقبال على العمل ورفع كفاءة الانتاج ·

فاذا اخذنا فى الاعتبار ان نتائج هوثورن قد انتشرت فى فترة الكساد العالمية مما ادى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى كوسيلة لزيادة الانتاج بسبب الكساد الكبير الذى اصاب الولايات المتحدة ، فاننا ندرك اهمية تلك الاكتشافات لرجال الادارة حيث وجدوا فيها عصا سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الانتاج والتسويق دون حاجة الى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها · من ناحية اخرى فان قيام الحرب العالمية الثانية ادى الى زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى كوسيلة لزيادة الانتاج لمقابلة متطلبات الحرب وما بعدها بالالتجاء الى البواعث الوطنية لدى العمال ·

كل تلك العوامل ساعدت على انتشار افكار العلاقات الانسانية التى تركزت فى ضرورة معاملة العامل كانسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق اهدافه الشخصية والاستعانة بالتنظيم غير الرسمى على حل مشاكل

العمل . وقد تمت فى تلك الفترة مشروعات المشاركة فى الادارة والاشتراك فى الأرباح (١) وغيرها من الأساليب الهادفة الى تحسين أوضاع الأفراد فى التنظيم ·

وفى هذا الجزء سنعرض لعدد من تلك نظريات التنظيم التى وان اختلفت فى الشكل او درجة التركيز على متغير دون الآخر ، الا أنها تتفق جميعا فى اهتمامها بالسلوك الانسانى على متغير دون الآخر ، الا أنهـا تتفق جميعا فى اهتمامها بالسلوك الانسانى والمحـددات المؤثرة عليه ، كذلك تشترك جميعا فى رفض أسلوب التنظيم الرسمى التقليدى نظرا لآثاره الضارة بالفرد ، والتقيد بالاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية ·

١ ـ فلسفة الادارة ·· والتنظيم :

تقـوم نظرية ماكجروجر على اساس افتراض رئيسى وهو أن كل عمل او تصرف ادارى فى التنظيم انما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة · اى ان لكل مدير فلسفته الادارية ونظريته الخاصة التى تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين · وبالتالى فان الفلسفات الادارية التى يعتنقها رجال الادارة (سواء عن وعى وادراك أو بلا شعور واع) تعتبر عاملا أساسيا فى محددات السلوك الادارى · من ناحية أخرى فان ماكجروجر يفترض أن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الادارة انما يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة Reponse أو رد الفعل للسلوك الادارى ذاته · بذلك نصل الى أن السلوك التنظيمى كله يتلون ويتأثر بالفلسفة (أو النظرية) الادارية التى تحكم سلوك الادارة · من هنا كان اهتمام ماكجروجر بدراسة النظريات الادارية المختلفة والمقارنة بينها من حيث افضليتها لتحقيق الأهداف التنظيمية · ويقول ماكجروجر :

«Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses-that is to say, on theory». «............ Theory and practice are inseparable».

ويرى ماكجروجر أن عنصرا هاما من عناصر النظرية التنظيمية لأى مدير هو الفروض التى يعتقد انها تفسر وتشرح السلوك الانسانى · ان كل مدير يعتبر نفسه عالما اجتماعيا او سلوكيا يدرى تماما ما هى محددات السلوك

---

(١) مثال ذلك نظام المشاركة فى الأرباح المعروف باسم : Scanlon Plan

الانســانى ويتصرف بوحى من تلك المفاهيم · وتتركز خطأ هذه المفــاهيم فى الناحية التنظيمية ، انه فى احيان كثيرة يحاول التنظيم الرقابة على السلوك الانسانى والتحكم فيه باساليب وطرق تجافى الطبيعة الانسانية · فالتنظيم فى احيان متعددة يحاول اجبار الناس على السلوك طبقا لارادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الانسانى والطبيعة البشرية ·

«———— trying to make people behave as we wish without concern for natural law».

من ناحية اخرى فان عنصرا ثانيا يؤثر فى السلوك التنظيمى الى جانب فلسفة المدير أو نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الانسانية ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التى انتشر اثرها وعم اغلب التنظيمــات القائمة · ان نظــريات التنظيم الكلاسيكية اوجدت لدى رجال الادارة اقتناعا راسخا بان مبادئها التى تنادى بالهيكل الهرمى للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص فى العمل ، التفرقة بين العمل الاستشارى والتنفيذى ، تحــديد نطاق الاشراف وتعــادل السلطة والمسئولية ... الخ انما هى مبادىء ثابتة لا تقبل الجدل أو النقاش · بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك أن يشبه تلك المبادىء بالقوانين الطبيعية · وبالرغم من أن بعض رجــال الادارة يرفضون تعــاليم النظريات الكلاســيكية لتعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، الا أن عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التى تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة ادارية متميزة ·

ويروى ماكجروجر ان هنــاك ثلاث نقاط ضعف اساسية فى النظــريات الكلاسيكية هى :

١ ــ ان تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث فى شىء فقــد اعتمدت تلك النظــريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدى وهمــا لا يصلحان اســاسا للتعميم على التنظيمات الاقتصــادية والانتــاجية الحديثة · وبالتــالى فــان ما تنادى به تلك النظــريات من مبادىء لا يصــلح للتطبيق فى كل التنظيمات المختلفة ·

---

(١) Ibid.

(٢) Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. N. Y. McGraw-Hill, 1963, p. 6.

نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لاعضاء التنظيم خلاف الواجبات الرسمية للعمل ·

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر (١) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الانسانية وهي ما يطلق عليه اسم « نظرية X» «Theory X» ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم « نظرية Y» «Theory Y» وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الانسانية ودعوته لها ·

نظرية X او وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة :

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الانساني هي :

١ ــ ان الانسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه اذا تمكن من ذلك ·

The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

ويبرر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال من تقييد للانتاج Restriction of Output ، المقاومة على العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة ·

٢ ــ نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمل ، فان اغلب الناس يجب ان يجبروا على العمل ، ويجب ان يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق اهداف التنظيم ·

Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be corected, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٣٣ ــ ٤٣ ·

٢ – أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تعانى من قصور شديد حيث أغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية التى يعمل فيها التنظيم وما لهـذه البيئـة من تاثير شديد على السلوك التنظيمى ٠

٣ – أن النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد مـن الافتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية ٠ وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الانسان والعوامل المؤثرة على سلوكه ٠

وبرغم هذه المآخـذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فـان ماكجروجر يعتقد بانها تؤثر على التفـكير الادارى وبالتـالى على السـلوك التنظيمى تاثيرا شديدا ٠

ولعـل من أهم الافتراضات التى تستند اليهـا النظرية الكلاسيكية ان السـلطة Authority هى الوسيلة الوحيدة للتاثير فى سلوك أعضاء التنظيم ٠ ويعترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث انه يرى السلطة واحدة مـن أنواع مختلفة من أساليب التاثير على السلوك الانسانى ٠ فهنـاك عمليـات الاجبار المباشر كوسيلة للتاثير على السلوك Direct Coercion وهنـاك أيضا أساليب الاغراء المختلفة Persuasion ٠ ان النظرية الكلاسيكية تعتقد أن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمى الذى يشغله الانسان فى التنظيم وهذه هى السلطة الرسمية Formal Authority ولكن هناك انواع اخرى كثيرة وهـامة من السلطة الرسمية Informal وتتعدد مصادر تلك السلطة غير الرسمية منها :

١ – الثروة كمصدر للسلطة ٠

٢ – العلم والمعرفة كمصدر للسلطة ٠

٣ – الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة ٠

وبالتالى فان ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصبح فى احيـان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتاثير على السلوك الانسانى ٠ من ناحية اخـرى فان النظريات الكلاسيكية تعطى شعوراً بان العلاقات التنظيمية هى علاقات فردية وموحدة اى ان كل شخص يتصل بالآخرين فى ثنائيات وان هذه العلاقات تنحصر فى اداء الواجبات الرسمية المحددة ٠ ولكن الواقع يثبت ان العلاقات التنظيمية اكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وانهـا تمتد لتشـمل

ان الحل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة في اجبار العمال لأنهم لو تركوا وشانهم لن يعملوا • ومن هنا كان الهجوم على افكار العلاقات الانسانية واتهامها بأنها دعوة للتراخي والتساهل في معاملة العمال على حساب الانتاج والأهداف التنظيمية •

٣ ـ الانسان العادي يفضل ان يتلقى التوجيه To be directed من شخص آخر • كذلك فهو يتجنب المسئولية ، قليل الطموح ، ويهدف الى الأمن والاستقرار قبل اى شيء آخر •

The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.

تلك الفروض عن الطبيعة الانسانية كانت تستند الى مفهوم عن الدوافع مؤداه ان الانسان يعمل لقاء الأجر اساسا ، وان العامل انسان رشيد يهدف الى تحقيق اقصى قدر من الاشباع لحاجاته ، وتلك هي الأفكار التي روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم «الرجل الاقتصادي» Economic Man الا ان ماكجروجر يقدم صورة مختلفة للدوافع الانسانية تقوم على اساس فكرة « هرم الحاجات » Need hierarchy التي قدمها عالم النفس ابراهام ماسلو (١) وتقول فكرة هرم الحاجات ان الانسان يتصرف ويسلك لرغبته في اشباع عدد من الحاجات المختلفة هي :

١ ـ الحاجات الفسيولوجية (الأولية او الضرورية) (مأكل •• ملبس ••)

٢ ـ الحاجة الى الأمان • Safety needs

٣ ـ الحاجات الاجتماعية Social need

٤ ـ الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تنتظم على شكل هرم تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية • والنقطة الهامة هنا ان الدافع هو الحاجة غير المشبعة «A motive is an unsatisfied need» بمعنى انه عند اشباع حاجة معينة تفقد اهميتها لدى الانسان ولا تعتبر دافعا للسلوك • في

(١) Maslow, A. Motivation and Personality. N.Y. Harper, 1954.

تلك الحالة تظهر حاجة جديدة اعلى منهـا فى المستوى وتحتل مكان الأهميـة باعتبارها دافعا وموجها للسلوك الى ان تشبع فينتهى دورها كـدافع وتظهر •حاجة جديدة وهكذا •

ويرى ماكجروجر أن التنظيم الرسمى القـائم على مبـادىء نظرية × لا يقدم للانسان الا فرصا محدودة لاشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهى الحاجات الانسانية التى ترتبط بارتفاع الفكر والثقافة وعلو القيمة الانسانية • التنظيم الرسمى يركز على محاولة اشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابىء بانها ليست الا نوعا واحدا من الحاجات التى يسعى اليها الانسان • من ناحية اخرى فحيث يحصل الانسان على قدر الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فانها تفقد اهميتها كدافع للسلوك وبالتالى فان الزيادة فى الاشباع لن تؤثر على سلوك العاملين • ولعل هذا يفسر تساؤل رجال الادارة عن السر فى عدم زيادة الانتـاج او تحسين نوعيته بالرغم من الزيادات المسـتمرة فى الأجـور والخدمات للعمال • أن التفسير هو ان الأجور والخدمات تساعد على اشباع الحاجات الأولية ، وبما ان العمال قد حصلوا على اشباع مناسب لها ، فانها لا تعتبر دافعا للسلوك وبالتالى فهم لا يستجيبون الى ما تتخذه الادارة مـن اجراءات تؤدى الى المزيد من الاشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا • وواجب الادارة اذن أن تنتبه الى ان هناك حاجات اخرى يسعى العمال الى اشباعها •

ان أسلوب الادارة بالرقابة والتوجيـه والتهديد بالعقـاب (او الوعـد بالمكافاة) أو ما يعبر عنـه ماكجروجر بتعبيـر «The Carrot and stick theory» لا يصـلح لاقنـاع الانسـان وحفـزه عـلى العمـل • ان هذا الأسلوب لا يخلق الجو الصالح الذى يتيح للفرد حرية اشباع حاجاته المختلفة اثناء العمل • وبالتالى نجد الدعوة الأساسية لحركة العلاقات الانسانية وهى تعديل التنظيم الرسمى وتعديل فلسفة الادارة ونظمها بما يتلاءم مع الطبيعة الانسانية ، وبما يحقق للانسان فرصـا افضل لتحقيق رغبـاته • ان هذا هو الشرط الأساسى لفاعلية التنظيم ونجاحه • ويؤكد ماكجروجر ان الأفراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة فى تحمل المسئولية ومقاومة التغيير والمبالغة فى تركيزهم على المطالب الاقتصادية • وبالتـالى فان نظرية × لا تصف الطبيعة الانسانية بقـدر ما تصف الآثـار الناجمـة عن تطبيق فلسفة ادارية تسـتند الى مبـادىء التنظيم الكلاسيكية وافتراضها عن الدوافع الانسانية •

«Theory X explains the consequences of particular managerial strategy; it neither explains nor describes human nature although it purports to» (١)

نظـــرية y التكامل بين اهداف الفرد والتنظيم :

يرى ماكجروجر أن الادارة عمدت الى تغيير سياساتها نحو الأفراد والى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين امورهم والرعاية الأفضل لهم • ولكن الأساس أن هذا التعديل كان ظاهريا الى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمى ومشاكل الانتاج والبيع فى هذه السنوات العصيبة ، وايضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الانتاج للحرب من مضاعفة الجهد • أى أن ماكجروجر يرى أن التطور فى برامج وسياسات ادارة الأفراد الذى حدث فى السنوات الأخيرة ، والتجديد فى أساليب ادارة علاقات العمل ، لم يكن يرتكز على فلسفة ادارية جديدة تهدف الى تحقيق التجـانس والتوافق بين أهداف الفرد واهداف التنظيم • لذلك فهو يقدم نظرية y بديلا للنظرية التقليدية •

والنظرية الجديدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية :

١ ــ أن الانسان لا يكره العمل بطبعه ، وانما بذل الجهد المادى والذهنى فى العمل شىء طبيعى بالنسبة للانسان كاللعب والراحة تماما • ولكن يتوقف سلوك الانسان تجاه العمل على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمـل باعتباره مصدرا للرضاء وقد يؤديه متطوعا ، أو تجعله يفر من العمل ويحاول تجنبه ولا يعمل الا تحت ضغط •

وبذلك فان هذا الفرض الأول يشير الى مسـئولية الادارة عن تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا الى الانسان بحيث يقبـل عليه طائعا مختارا باعتباره مصدرا للرضاء Source of Satisfaction

٢ ــ أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتاثير على السلوك الانسانى وتحقيق اهـداف التنظيم • أن الانسان سـوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتى بالنسبة للأهداف التى يقتنع ويلتزم بها • أى أن للانسان قدرة على التوجيه الذاتى ورقابة تصرفاته الشخصية دونمـا حاجة الى رقيب أو موجه خارجى •

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٢ •

٣ ـ ان الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة او العائد المتوقع بعد تحقيقها • واهم تلك المكافات التى يتوقعها الانسان اشباع حاجات الذاتية ، اى الرغبة فى الانجاز وتاكيد الذاتى •

«The most significant of such rewards, e.g., satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.» (١)

٤ ـ ان الانسان العادى يتعلم فى الظروف المناسبة ليس فقط ان يتحمل المسئولية ويقبلها ، بل ان يسعى للبحث عن المسئولية • ان تجنب المسئولية ، انخفاض الطموح ، والتاكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية فى الانسان ، ولكنها نتائج لتجاربه وخبراته ، والانسان يتعلم من خبراته ، فهو يميل الى تكرار التصرفات التى نتج عنها اشباع لرغباته ، اى ترتب عليها مكافاة بصفة عامة • كذلك هو يميل الى تجنب تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر او فشل فى الاشباع لبعض رغباته • وبالتالى فان خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم •

٥ ـ ان الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال فى حل المشاكل التنظيمية • كما يتمتعون عامة بقدرة على الابتكار والخلق •

«The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population».

٦ ـ ان انماط التنظيم الحالية لا تستخدم الا جزءا فقط من امكانيات وطاقات الانسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار • وبذلك فان الفشل فى تحقيق اهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار فى العمل لا يعود الى قصور فى طبيعة الافراد او تراخيهم وتكاسلهم بقدر ما يعود الى فشل التنظيم فى الافادة من تلك المواهب المتاحة له •

---

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ ـ ٤٨ •

مبدأ التكامل The principle of integration

ان الاستنتاج الأساسي من نظرية X ان العنصر الرئيسى المؤثر فى السلوك التنظيمى وتحقيق اهـداف التنظيم هو استخدام السلطة وأسـاليب الرقـابة والاشراف ، بينما نجد ان الاستنتاج الرئيسى من نظرية y هو مبدأ التكامل · اى خلق الظروف التنظيمية التى تتيح للأعضاء فرص تحقيق اهدافهم الشخصية بشكل افضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجـاح المشروع · وبالتالى فان الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة والاشراف الخارجى ، بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية Self-control لكل عضو من أعضائه ·

ويرى ماكجروجر ان التفـكير التنظيمى سوف يختلف فى حـالة اتبـاع نظـرية y اذ يجب اتخـاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

١ ـ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة ·

٢ ـ تحديد اهداف محددة Specific خلال مدة معينة ·

٣ ـ مباشرة العملية الادارية خلال المدة المحددة ·

٤ ـ تقييم النتـائج ·

وتلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الادارة بالأهداف · Management by Objectives.

ويضيف ماكجروجر الى هذا تفاصيل عن اهمية القيادة Leadership الاشتراك فى الادارة Participation in Management وتنمية الادارة باعتبارها عناصر مساعدة فى تكوين الجو التنظيمى الصـالح لتطبيق مبـدأ التكامل بين الفرد والتنظيم ·

٢ ـ المدخل الاجتماعى للتنظيم :

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعى » لـــ « باك » (١) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلى وكيفية تركيبه · اذ يبدى « باك » ملاحظة هامة هى أن كثيرا

(١) Bakke, E. W., «Concept of the social organizations», in Haire, M. Modern Organization Theory N.Y., Wiley, 1959, pp. 16-75.

من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لاتهتم بالتكوين الداخلى للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص اخرى منها ·

- التفاعل والتاثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض ·
- علاقات القوة والتاثير المتبادلة بين التنظيمات ·
- وظائف التنظيم وتطور التنظيم فى ادائه لهذه الوظائف ·
- عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم ·

ولكن الاهتمام فى النظرية الحديثة بدا يخفت فيما يتعلق بالتركيب الداخلى للتنظيم · ولعل موقف باك هذا يعد خروجا على الاتجاه الحديث السائد فى نظريات التنظيم التى ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية · ان باك اذن يعد امتدادا للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم وان كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافا اساسيا عن تصور النظرية الكلاسيكية · ولذلك فان هدف « باك » هو تقديم مفهوم concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالمه ·

فوائد وجود مفهوم واضح عن التنظيم :

يرى « باك » ان هناك عددا من الفوائد الأساسية التى تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ ـ ان هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث باطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالى يصبح مثل هذا المفهوم أساسا لبناء نظرية للتنظيم ·

٢ ـ ان وجود مفهوم للتنظيم يساعد الباحث المهتم بناحية معينة من السلوك التنظيمى على ان يدرك وجود واهمية جوانب اخرى للسلوك التنظيمى · مثال ذلك ان بعض الباحثين يتهمون اساسا بعنصر السلطة وتقسيم العمل ، والبعض الآخر يتهم بالاتصالات ، وهناك من يتهم بالدوافع وهكذا · ولكن هذة الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم Whole system لذلك فان وجود مفهوم عام يساعد على ادرك اهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمى واخذها فى الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعينة ·

٣ ـ ان وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدىوظيفة عملية اساسية ، هى التنبؤ باثار التغيير فى جزء او جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الاخرى ·

حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها ، فانه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى اى جزء نتيجة للتغير فى جزء آخر من أجزاء التنظيم ·

٤ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم فى ادراك اثر التنظيم ككل على السلوك الفردى لأى من أعضاء التنظيم ·

٥ ـ يساعد المفهوم العام للتنظيم للباحثين المهتمين بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات فى اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفى تحديد الفروض المبدئية لها · الخلاصة اذن ان « باك » يعتقد بانه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لمعنى التنظيم وان وجود مثل هذا المفهوم ضرورة أساسية للمساعدة فى عمليات البحث والدراسة فى موضوع التنظيم · كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل فى عمليات الادارة الفعلية والتطبيق العملى فى التنظيمات القائمة حيث يوفر اطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها ·

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ ـ ان يكون مفهوم التنظيم مطابقا للواقع ، بمعنى ان التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغى ان يماثل ما نشاهده فعلا فى التنظيمات الفعلية ·

٢ ـ ان يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية فى التنظيم ، ولكن العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض فى عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم ·

٣ ـ ان يكون المفهوم شاملا Comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن ان تؤثر فى التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل انواع التنظيمات من ناحية أخرى ·

تلك هى الأسس النظرية Theoritical Orientations التى يبنى عليها « باك » مفهومه عن التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم :

تعريف التنظيم الاجتماعى :

« التنظيم الاجتماعى هو نظـام مستمر من الانشـطة الانسـانية المتميزة والمتناسقة التى تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم فى البيئـة المحيطة به » ·

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك » عن التنظيم (١) :

١ ـ ان التنظيم يتكون اساسا من الأنشطة او العلاقات الانسانية ·

٢ ـ ان التنظيم نظام مفتوح Open System يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشباع بعض الرغبـات الانسانية ·

٣ ـ ان التنظيم فى ادائه لهذه العمليات انما يتفاعل مع ويعتمـد عـلى غيره من التنظيمات فى المجتمع المحيط ·

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعى : يحدد « باك » اربعة مكونات اساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هى :

١ ـ ميثاق التنظيم The Organizational Charter

٢ ـ الموارد الأساسية The Basic Resources

٣ ـ الأنشـطة The Activities

٤ ـ روابط التنظيم The Bonds of Organization

اولا ـ ميثاق التنظيم The Organizational Charter .

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم اى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وامكانياته · ان فكرة

---

(١) باك ، المرجع السابق ص ٢٧ ·

الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية Personality بالنسبة للانسان ، اى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيما عن غيره من التنظيمات فى المجتمع ٠

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

١ ـ اسم التنظيم ٠

٢ ـ وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه ٠

٣ ـ الهدف او الأهداف الرئيسية التى يسعى التنظيم الى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له ٠

٤ ـ السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلتزم بها اعضاء التنظيم ٠

٥ ـ حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء ، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم ٠

٦ ـ حقوق التنظيم وعلاقته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات فى المجتمع ٠

٧ ـ اهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق اهدافهم ٠

٨ ـ القيم والمثل التى يستند اليها التنظيم فى اداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد اهدافه ٠

٩ ـ الرموز التى يركز عليها التنظيم لتاكيد اهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضح حقيقة الدور الذى يقوم به ٠

اى ان « الميثاق » يمثل الاطار العام الذى يعمل التنظيم فى ضوئه ، والذى يحدد شخصيته التنظيم ويميزه عن غيره من التنظيمات ٠ وبالتالى فان السلوك التنظيمى فى جانب هام منه سوف يتاثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات ٠

ثانيا ـ الموارد الرئيسية The Basic Resources

الموارد الرئيسية التى يستخدمها التنظيم فى اداء وظائفه وتحقيق اهدافه هى العناصر الانسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به ٠ وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دورا هاما فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم ٠ ان هذه الموارد ليست سلبية بمعنى ان لا تاثير لها

على تكوين التنظيم ، بل على العكس فان لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث :

- الحصول على الموارد Acquisition
- صيانة الموارد Maintenance
- تحويل الموارد Transformation
- استخدام الموارد Employment

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم فى تحديد تكوين التنظيم وبالتالى التاثير على السلوك التنظيمى من خلال أمرين :

١ - تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها فى التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها ٠

٢ - تحديدها لبعض الحدود Limits التى يعمل التنظيم فى اطارها ٠

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بـل انه يشمل ايضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود مثلا بدل البترول له تاثير اساسى على تكوين التنظيم الداخلى وطريقة عمله ٠

ويحدد « باك » موارد التنظيم فيما يلى :

(١) الموارد البشرية People

يمثل الأفراد العنصر الأساسى او المورد الرئيسى للتنظيم ٠ وهم بمـا يتمتعون به من دوافع ، واتجاهات ، وميول ، بالاضافة الى تكوينهم الجسمانى وقدراتهم الفسيولوجية ، انما يمثلون متغيرا اساسيا من المتغيرات المحـددة للسلوك التنظيمى ٠ من ناحية اخرى فان سلوك الأفراد يتاثر بطبيعة التنظيم وتكوينه ٠ والأنواع الآتية من الأفراد تحتل اهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

- الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كاعضاء ٠
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم ٠
- الأفراد المتعـاملون مع التنظيم وبالتـالى يسـهمون فى اداء وظائفه وتحقيق أهدافه ٠

ان « باك » يعطى للعنصر البشرى اهمية خاصة فى مفهومه عن التنظيم ، وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التى اغفلت الانسان ودوره فى التنظيم او اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظـرية الادارة العلمية ٠

(ب) المـواد Materials

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، والمعدات والآلات التى يملكها التنظيم ويستخدمها فى عملياته ، او التى يحتمل ان يحصل عليها فى المستقبل ٠ والفارق الأســاسى بين المواد والموارد الطبيعيـة Natural Resources فى رأى « باك » والذى دعاه الى ان يعتبرهما نوعين مختلفين من الموارد ، هو ان المواد قد جرى عليها نوع من العمل الانسانى وحولها من شكلها الأصلى الى شكل اخــر ٠

ويرى « باك » ان الاهتمام الذى اثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانسانى فى التنظيم ، ادى الى اهمال عنصر المواد والتقليل من شانه كعامل مؤثر فى السلوك التنظيمى برغم اهميتها وخطورة الدور الذى تلعبه كجزء اساسى من التنظيم الكلى ٠

(جـ) راس المـال Capital

وهو الثروة أو مظاهر الثروة التى يستخدمها التنظيم للحصــول على تحويل وتجميع الموارد الأخرى للتنظيم ٠

(د) الطبيعــة Nature

وهى منتجات الطبيعة من نبات وحيــوان التى يســتخدمها التنظيم فى صورتها الأساسية او البدائية قبل ان يدخل عليها اى نوع من العمل الانسانى ٠

(هـ) الأفكار واللغــة Ideas and Language

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التى يستخدمها التنظيم ٠ و « باك » اذ يعطى اهمية للموارد الفكرية او الذهنية انما يعكس اثر الدراسات السلوكية التى ترى فى الأفكار واللغة محددات اساسية من محددات السلوك الانسانى ٠ وتضم هذه الأفكار ما يلى :

١ ـ القيم والمثل التى تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه ٠

٢ ـ مفاهيم الأعضاء عن أنفسهم وادراكهم لذواتهم ٠

٣ ـ مفاهيم التنظيم التى يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف، والوظيفة ، وأسس اتخاذ القرارات وما الى ذلك ٠

٤ ـ مفاهيم الأعضاء عن دور الفرد فى التنظيم ومكانه بين الأفراد الآخرين ، وحقوقه وواجباته ٠

٥ ـ السياسات والاستراتيجيات والخطط والقواعد التى تحكم العمل والنشاط فى التنظيم ٠

٦ ـ مجموعات المعلومات المنظمة التى تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات مثل : الميزانيات ، التنبؤات ، فوائد التكاليف ، الحسابات والتقارير :

٧ ـ العلوم والأفكار العلمية التى يستند اليها التنظيم وأعضاؤه فى ممارسة نشاطهم ٠

٨ ـ المفاهيم السائدة عن البيئة وأثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ٠

٩ ـ مجموعة القواعد والتعليمات التى تتخذ لحل المشكلات الروتينية المتكررة ٠

تلك هى الموارد المختلفة التى يعتمد عليها التنظيم والتى يحصل عليها من المجتمع المحيط به ٠ وكما رأينا فان هذه الموارد تحدد الى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمى من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلى ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة Activitie المناسبة ٠

ثالثا ـ الأنشطة Activities

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التى تهدف الى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها الى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى ٠ ان وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص فى الآتى :

١ ـ تنمية وتحديد الميثاق التنظيمى واعطائه الصفة القانونية ٠

٢ ـ الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها فى تحقيق أهداف المشروع ٠

٣ ـ المحافظة على كيان التنظيم المتميز فى وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفى وجه عوامل التغيير ٠

ويؤكد « باك » ان تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الانسانى التى تتم داخل التنظيم سواء كان سلوكا رسميا ومحددا من قبل أم سلوكا غير رسمى ولا معترف به ٠ فى هذا يقول « باك » ٠

«I see no way to avoid the conclusion that all behavior carried on by participants in the organization must be considered as the substance of the organization and that any systematic classification of behavior to portray the organization's structure will have to be according to some principle which makes possible the relevancy of all that behavior to the structure».

وعلى هذا الأساس فان السلوك الانسانى الذى يكون أساس السلوك التنظيمى يتضمن :

١ ـ السلوك الذى يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الاعضاء . والسلوك غير الرسمى الذى يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه ٠

٢ ـ السلوك الذى يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما . كذلك استجابة الآخرين لتلك البادرة ٠

٣ ـ السلوك العادى Normal والسلوك المنحرف Deviational

٤ ـ السلوك الموجه الى الآخرين داخل التنظيم او خارجه . والسلوك المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه ٠

أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم :

يقسم « باك » أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم (أى تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التى انشىء من اجلها) الى الأنواع الآتية :

---

(١) Bakke. E. W., op. cit., p. 44.

١ ـ انشطة مميزة Identification Activities

وهى الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابراز تميزه وانفراده واختلافه عن التنظيمات الأخرى . مثال ذلك ان يلقى رئيس الشركة خطابا عن سياستها واهدافها وتطورها . تلك المعلومات التى يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتمييزه عن غيره .

٢ ـ انشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء Perpetuation Activities

اى الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها وأعدادها للاستخدام بواسطة اعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكولة اليهم . وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

- انشطة خاصة بالأفراد (ادارة الأفراد) .
- انشطة خاصة بالخدمات (توفير المواد والمعدات) .
- انشطة تمويلية (ادارة التمويل) .
- انشطة فكرية (بحوث . دراسات . تخطيط ...) .
- انشطة للمحافظة على التنظيم (صيانة) .

٣ ـ انشطة انتاجية Work-flow Activities

وتتعلق بانتاج السلعة او الخدمة المتخصص فيها التنظيم وتسويقها وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

- ادارة الانتاج .
- ادارة التسويق .

٤ ـ انشطة رقابية Control Activities.

وتهدف الى الاشراف على الأداء والتنسيق بين اجزاء التنظيم المختلفة . وتتضمن الفروع التالية :

- التوجيه Direction
- التحفيز Motivation

- التقييم Evaluation
- الاتصـــال Communication

٥ ـ انشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره Homostatic Activities وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع الســابقة فى كونهــا ليست متخصصة الفرض مثلها ، ولكنهــا عامة او تجميعية Synergic ، اى تهدف الى تحقيق الترابط بين اجــزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحــركي للتنظيم Dynamic Equilibrium · بمعنى القابلية على التاقلم والتكيف مع التغيرات وفى نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والميزات العامة للتنظيم · ان هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيــه كافة الأنشــطة الأخــرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين اجزائه ·

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هى :

١ ـ عملية التداخل The Fusion Process

٢ ـ عملية حل المشاكل The Problem-Solving

٣ ـ عملية القيــادة The Leadership Process

ان الفشل فى اداء اى من تلك العمليات الثلاث يؤدى الى انهيار التنظيم او تفكك اجزائه وانفصالها عن بعضها البعض ·

١ ـ عمــلية التداخل : The Fusion Proces

وتنشا الحاجة الى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم ككل ان يفرض ذاته واهدافه وسياساته وقيمه على الاعضاء ، ومن ناحية اخرى فان الأعضاء يحــاولون اثبات فرديتهم واســتقلالهم الشخصى سواء فرديا او فى شــكل جماعات · ومن هذه النقطة بــدا البحث فى موضـــوع التناقض الطبيعى بين التنظيم والفرد ودراسة كيف ان التنظيم يسعى الى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من اجل السيطرة على التنظيم · ويرى « باك » ان هذه المحاولات تنعكس فى شكل انشطة غير متجانسة بل متناقضة · ان التناقض بين أهداف الفرد ، والجماعة ، والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمال الانهيار حيث يسعى

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. : Harper, 1957.

كل الى فرض سيطرته على العنصرين الآخرين ورفض أى محـاولة للسيطرة منهـا ·

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد . والجماعة والتنظيم وأحـداث نوع من التجانس بين توقعـات كل عنصر من العنصرين الآخرين وبالتالى تعمل على تغيير السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقاءه ·

كذلك تهدف عملية التداخل Fusion لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى معاملاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به ·

٢ ـ عملية حل المشاكل : The Problem solving proces

يواجه التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا معينا · ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحدتها . الا ان الأساس أن يتـوفر اسلوب يعمل على حلها بلا توان وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقـدرته على العمل والنمو ·

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ ـ تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب Awareness

٢ ـ استكشاف اسباب المشكلة Exploration

(أ) سبب المشكلة Cause

(ب) طبيعة المشكلة Charatter

(جـ) وقع او اثر هذه المشكلة Impact

(د) المتعلقون بالمشكلة Involvements

(هـ) مكان المشكلة Placement

٣ ـ تكوين حكم او تقدير عن المشكلة واسبابها وطبيعتها وأثرها ·

٤ ـ تحديد المشكلة بصورة نهائية ·

٥ ـ البحث عن حلول ·

٦ ـ مناقشة الحلول البديلة وتقييمها ·

٧ ـ الإختيار واتخاذ القرار ٠

٨ ـ الاعداد لتنفيذ الحل المختــار ٠

٩ ـ تنفيــذ الحل ٠

١٠ـ تقييم النتــائج ٠

٣ ـ عملية القيــادة : Leadership Process

ان عملية القيادة من العمليات الطليعية والتجميعية فى التنظيم حيث تحقق ما يلى :

١ ـ تخيل التطورات المستقبله مى التنظيم او البيئة وقيمة هذه المتغيرات بالنسبة للتنظيم او اجزائه المختلفة ٠

٢ ـ العمل على الاعداد لمجابهة تلك التغيرات بما يحفظ للتنظيم تكامله وتماسكه كوحدة واحدة ٠

٣ ـ المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته ٠

٤ ـ قيادة وتوجيه اجزاء التنظيم اثناء عمليات التطوير هذه ٠

روابط التنظيم : Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن التداخل والاعتمــاد المتبــادل بين اجــزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة . وفكرة الرابطة تعتمد أساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهى التى تجمع أجزاءه المختلفة وتنسق بينهــا ٠

٣ ـ التناقض بين الفرد والتنظيم :

.يقدم أرجيرس نظرية تحاول تفســير السلوك الانسانى فى التنظيمــات المختلفة ويرى أرجيرس أن هذا التفسير يعد مقــدمة للتنبؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه ٠

«Why people behave the waythey do in organizations. Once

they understand, it is easy matter to predict and control behavior». (١)

والسلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة ينتج فى راى ارجيرس نتيجة لأى من المتغيرات الآتية منفردا او متفاعلا مع غيره من العوامل :

١ ـ عوامل فردية ... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية .

٢ ـ عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ... وهذا يتطلب دراسة الجماعات .

٣ ـ عوامل تنظيمية رسمية ... وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم .

وبالتالى فان ارجيرس يركز على ضرورة التعرض بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساس لفهم السلوك الانسانى فى التنظيم .

ويخلص ارجيرس الى العنصرين الأساسيين فى اى تنظيم اجتماعى هما :

١ ـ الانسان الفرد Individual

٢ ـ التنظيم الرسمى Formal Organization

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمى وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتضح من أن مبادىء التنظيم الكلاسيكية اذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها أن الانسان سوف يعمل فى جو يتصف بالآتى :

١ ـ حد ادنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه فالانسان لا يملك من امر نفسه شيئا ، اذ ان كل شىء محدد ومنظم مسبقا وليس لادارة العامل اى تاثير من وجهة نظر التنظيم الرسمى .

٢ ـ ان الانسان يجب أن يتحول الى شخص سلبى Passive ، مطيع

---

(١) Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. Harper, 1957.

Understanding Human Behavior in Organization : One View Point. in Haire, M. Modern Org. Theory. op. cit., pp. 115-154.

ومعتمدا على التنظيم فى كل شيء · ان طبيعة التنظيم الرسمى تحدد للانسان دورا معينا هو الخضوع والطاعة دون أن يناقش او يعترض ·

٣ ـ يميل الأفراد فى التنظيم الرسمى الى قصر النظر وتفضيل الإشباع العاجل القليل على الاشباع الآجل الكثير اى انهم يتصفون بما يطلق عليه : Short lime Perspective ·

٤ ـ لا يستخدم التنظيم الرسمى الا القليل من القدرات والطاقات الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالى تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار ·

٥ ـ واخيرا فان ظروف العمل فى التنظيم الرسمى تؤدى بالشخصية الانسانية الى الفشل النفسى Psychological Failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية النامية والمتطورة · وعلى هذا يقول ارجيرس :

«Organizations are willing to pay high wages and provide adequate seniority if mature adults, will for eight hours a day, behave in a less than mature manner».

ويرى ارجيرس أن الانسان يميل الى التكيف مع تلك الأوضاع التى يفرضها عليه التنظيم الرسمى بأى من الأساليب الآتية :

١ ـ أن يترك التنظيم نهائيا ·

٢ ـ أن يحاول تسلق السلم التنظيمى اى يصل الى مركز ادارى اعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى التى يتركز عبئها على المستويات الدنيا فى التنظيم ·

٣ ـ أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية Defense mechanisms التى فى حوزته كالعدوانية ، والاسقاط ·

٤ ـ أن يصبح مستهترا وغير عابىء بشىء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه ·

---

(١) Argyris, G., op. cit., p. 66.

٥ ـ الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمى.
من ناحية اخرى فان جماعات العمل work groups لها هى ايضا أساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمى منها :

(أ) تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة فى العمل .

(ب) اعطاء الطابع الرسمى Formalizing للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمى بتنظيم رسمى مماثل .

(جـ) التركيز فى معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى أى أن الانسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل غير الملائمة فى التنظيم الرسمى ، فانه يعمد الى تكوين الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد :

ـ تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للادارة او التنظيم الرسمى .

ـ تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل اصحاب السلطة فى التنظيم . فهو يحتمى فى الجماعة .

ـ ان الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التى لا يستطيع ان يعبر عنها صراحة .

ـ ان التنظيم غير الرسمى يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية الانسانية دون قيود او ضغوط .

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمى Informal Organization فى رأى ارجيرس وسيلة اساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الانهار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمى .

وفيما يلى تلخيص لأهم عناصر نظرية ارجيرس عن السلوك الانسانى فى التنظيم (١) .

العنصر الأول :

هناك تناقض جذرى بين حاجات الشخصية الانسانية السليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمى .

---

(١) Argyris, G. op. cit., pp. 232-237.

ان تطبيق مبادىء النظريات الكلاسيكية فى التنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة . يؤدى الى حالة من الصراع حيث لاتتفق خصائص كل منهما ولا التجانس ·

العنصر الثانى :

ان النتيجة لهذا التناقض هى الاحباط . الفشل . والصراع وقصر النظر بالنسبة للأفراد · ان هذه النتائج متوقعة حيث يجد الأفراد أن الفرص لتحقيق أهدافهم واشباع حاجتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريبا فى التنظيم الرسمى ·

العنصر الثالث :

فى بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الانسانية وبين التنظيم الرسمى الى الازدياد ·

ويحدث هذا فى الحالات الآتية :

- كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية ·
- كلما انخفض المستوى الادارى او التنظيمى للفرد ·
- كلما زاد استخدام اسلوب القيادة الآمرة ·
- كلما زادت حدة الرقابة الادارية ·
- كلما زادت درجة التخصص فى العمل ·
- كلما زادت دقة تطبيق مبادىء التنظيم التقليدية ·

العنصر الرابع :

ان طبيعة مبادىء التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة ، والحسد ، والعداوة الشخصية ، وتنمية صفة التركيز الجزئى بدلا من التركيز على الكل ·

العنصر الخامس :

ان السلوك الانسانى يدعو الفرد الى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف فى ذات الوقت الذى يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمى ·

العنصر السادس :

ان السلوك الانسانى الرامى الى التكيف له اثار تراكمية حيث يؤثر مرة اخرى فى التنظيم الرسمى ·

العنصر السابع :

ان فلسفة الادارة فى بعض الأحيان تجعل الافراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى • ان امعان الادارة فى استخدام :

- القيادة الآمرة •
- الرقابة الدقيقة •
- اسلوب العلاقات الانسانية غير الصادق •

يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الأفراد فى التنظيم •

العنصر الثـامن :

ان هناك بعض الأساليب الادارية التى تسـتطيع ان تخفف من حـدة الانفصال بين الادارة والعاملين • من تلك الأساليب :

- استخدام اسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم •
- تكبير العمـل Job Enlargement
- تخفيف حدة الرقابة الادارية •

وبهذا نجد ان ارجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرسمى كاساس ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد • ولقد نمت فكرة المشاركة فى الادارة Participative Management والادارة بالأهـــداف Management by Objectives او الادارة بالنتـــائج Management by Results نتيجة لأفكار ارجيرس • وقد حدد ارجيرس الأسلوب الـذى يمكن من خلاله تحقيق التقـارب بين الفرد والتنظيم الرسمى بأن يتم اتـاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد فى التنظيم الى اقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمى وغير الرسمى • كذلك فان التوســع فى استخدام اســلوب اللجــان Committees يعتبر من طرق ادماج الفرد والتنظيم •

٤ ـ التفاعل الاجتماعى فى التنظيم (١) :

---

(١) Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

تقوم نظرية وايت عن التنظيم على ثلاثة مفاهيم اساسية :

١ ـ مفهوم التفاعل Interaction

٢ ـ مفهوم الأنشطة Activities

٣ ـ مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى ان أيا منها يؤثر على الآخرين • من ناحية اخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة او المجتمع •

ـ التفــاعل :

يرمز تعبير التفــاعل الى الاتصــالات التى تتم بين الاشخاص المختلفين Interpersonal Contacts وهذه التفاعلات بين الافراد يمــكن ملاحظتهــا وتحديد من الذى يبدأ التفاعل او الاتصال ، ومدته ونتيجة الاتصال فى شكل تأثير على سلوك الطرف الآخــر •

٢ ـ الأنشــطة :

هى عبارة عن التصرفات الانسانية ، او الأشياء التى يفعلهــا النــاس Things that people do اى التصرفات المادية المشاهدة وبالتالى فانــه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها •

٣ ـ المشــاعر :

تعبر المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة • وللمشاعر عناصر ثلاث :

(أ) العنصر الفكرى بمعنى فكرة او مبدأ او عقيدة عن شىء معين •

(ب) العصر العاطفى Emotional

(جـ) اتجاه او ميل للتصرف او العمل •

ويرى وايت ان هذه السلسلة من المفاهيم وهى : تفاعل ـ انشطة ـ مشاعر يمكن ان تتأثر فى اى نقطة منها وبالتالى يحدث تغيير فى باقى اجزاء السلسلة بمعنى انه لو حدث تغير فى نمط التفاعل بين اشخاص معينين ، فان الانشطة التى يقومون بها ، وكذلك المشاعر التى يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هى الأخرى •

وتقوم فكرة وايت على انه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشـوائية وانمـا تتم وفقا لنمط منتظم Regular pattern كذلك الأنشطة في التنظيم تاخذ نمطا منتظما • وبالتالي فان التغير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تغييرا في الأنماط الأنشطة وفي المشاعر • كذلك فان التغير في نمط الأنشطة يحـدث تأثيره في التفـاعلات والمشاعر • واخيرا فانه لو اختلفت مشاعر الافراد ، فان هذا كفيل باحداث تغيير في انماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها •

ويوضح وايت ان هذه السلسلة من التفاعل ـ الأنشطة ـ والمشاعر • لا تمثـل نظـاما مغلقا Self-Contained System وانمـا هي نظـام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالي فان التغير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة • فلو حدث تغير في المستوى العلمي او التكنولوجي مثلا فان ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل الأنشطة والمشاعر في التنظيم •

ويضرب وايت مثالا بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها . فان التغير في سلوك الجماعة يمكن ان يحدث اذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة • مثال ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة . فان هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم • ومن ناحية اخرى فان التغير في التفـاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقـة غير مبـاشرة Symbolical اذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو ادخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة بدلا من احتساب الأجر على أساس زمني •

نخلص من ذلك أن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية . وما يترتب عليها من مشاعر • وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتاثر بها ويؤثر فيها •

ويقسم وايت البيئة او المجتمع الى :

١ ـ البيئة القانونية legal ويقصد بها القواعد والتعـليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل •

٢ ـ البيئة الاقتصادية Economic وتشير الى نظم الأجور والمكافات •

٣ ـ البيئة التكنولوجية Physical and Technical وتشـير الى الآلات واساليب الانتـاج وتصميم المصنع والآلات •

٤ – البيئة الاجتماعية والثقافية :

وينبغى أن نشير الى أن تعبير البيئة أو المجتمع Environment كما يستخدمه وايت به بعض التداخل حيث يشير به الى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل – الأنشطة – المشاعر سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم او خارجه · وهو بهذا يخالف الراى السائد فى تعريف المجتمع بأنه طبقا للمعنى اللفظى للكلمة يشير الى الظروف خارج التنظيم (١) ويرى تومسبون (٢) أن تعبير المجتمع يشير الى العوامل الأخرى المتعلقة بتحقيق اهداف التنظيم كالعملاء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية اى انها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم ·

٥ – الدوافع الانسانية كعنصر تنظيمى (٣) :

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميدانى فى تنظيمات فعلية وقائمة · وتستند النظرية الى مفهوم اساسى يؤكد اهمية العنصر البشرى فى الانتاج وتاثير السلوك الانسانى داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وانجازاته ·

وقد نشات الرغبة فى تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية فى تنظيمات مختلفة · وبالتالى فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث فى هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات فى الانتاجية بين التنظيمات · ويقول ليكرت ان العامل الأساسى وراء هذه الاختلافات فى الانتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج اعلى هم الذين يطبقون نظاما للادارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدى الذى يطبقه المديرون الفاشلون ·

«Managers with the best records of performance in American business and government are in the process of pointing

(١) Homans, G.G., The Human Group. N.Y. Harcourt. Brace, 1950.

(٢) Tompson, J.D., Organization in Action, N.Y. McGraw-Hill, 1967.

(٣) Likert, R., New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

the way to an appreciably more effective system of management than now exists» ...... it is now possible to state a generalized theory of organization based on the management practices of those highest producers».

ان ليكرت يقدم فرضا اساسيا هو ان اتباع بعض التنظيمات لمبادىء ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب فى انخفاض انتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التى تفوقها فى الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادىء تنظيمية مختلفة ٠

وهو يحاول الافادة من تلك المبادىء والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم A Modified Theory .

ويؤكد ليكرت ان تعبير النظرية المعدلة يشير الى انها تستفيد بكل التراث الذى سبقها فالنظرية المعدلة تعتمد على افكار الادارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الادارية ٠ فهى اذن ليست نقضا تاما للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التى يقوم عليها ٠ ومن الأسس التى بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتى :

١ ـ القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية من خلال التنظيم الوظيفى Functionalization ، اى تقسيم التنظيم على اساس الوظائف المختلفة ؛ وتبسيط الاجراءات وتصميم العمل ٠

٢ ـ تحديد معدلات محددة للأداء او اهداف للعمل Work Goal .

٣ ـ قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة ٠

٤ ـ استخدام اساليب الميزانيات Budgeting ومحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف ٠

وفى النظرية المعدلة فان الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان سائدا فى النظريات التقليدية ، كذلك فان الفروض عن الدوافع Motivational Assumptions تختلف فى النظرية المعدلة عنها فى النظريات التقليدية ٠

ان النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة الى تجاهل اهمية الدافعية Motivation وعلى العكس فان النظرية المعدلة تركز على اهمية توفر قدر

كاف منها فى شتى اجـزاء التنظيم وذلك لامكان تحقيق الأهـداف المقررة ٠ ولتوفير هذا القدر الكافى من الدافعية ، ينبغى الالتجاء الى العوامل والقوى الأكثر فاعلية فى انتاج الدافع للعمل والانجاز ٠ ولذلك فان النظرية المعـدلة تدعو الى أن تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ، اتصال ، تدريب ، دفع أجور ، اتخاذ قرارات كلها مبنية على اساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل ٠

وتنقسم العوامل المنتجة للدافع الى العمل الى :

(أ) عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية ٠

(ب) عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة فى الانجاز والتقدم ٠

(ج) عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان Structure .

(د) عوامل تتعلق بالفضول والرغبة فى التجديد والابتكار ٠

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين اعمال اعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير Influence المتبـادلة ٠ ويتم هذا التفـاعل اذا تحققت الشروط الآتية :

١ ـ تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات ٠

٢ ـ اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمور ٠

٣ ـ اتخاذ القرارات على اساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتـاحة وبطريقة تضمن اقبال الأعضاء على تنفيذها ٠

واخيرا فان النظرية المعدلة تقوم على أساس ضرورة القياس المسـتمر Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف ٠ والقياس فى النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية فى شكل كميات الانتاج والمبيعات والأرباح والتكاليف فحسب ، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمـل والتنظيم عـلى العنصر البشرى وخصائصه ٠ اى انه ينبغى قياس درجة وقـوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة ، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتهـا فى عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات ٠

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الأربعة الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم هى الآتى :

١ ـ الاستناد الى المبادىء التنظيمية الأساسية (مبادىء التنظيم)

٢ ـ استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم (الدافعية)

٣ ـ الاعتماد على اساليب لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل
(القياس)

وعلى ضوء هـذه الأسس الأربعة يقـدم ليكرت تصوره أو مفهـومه عن التنظيم كالآتى :

ان التنظيم عبارة عن تكوين انسانى يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه · ولهذا التنظيم خصائص اساسية وأنشطة محددة هى (١) :

١ ـ هناك هيكل للتنظيم ·

٢ ـ هناك عمليات للملاحة وتجميع البيانات وقياس الحـالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع او البيئة التى يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمـع Observational and Measurement

٣ ـ هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات Communication .

٤ ـ هناك عمليات لاتخاذ القرارات Decision-Making .

٥ ـ يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل Action resources .
وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات ·

٦ ـ يمارس التنظيم انواعا مختلفة من التاثير والنفوذ على اعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات Influence procasses

٧ ـ للتنظيم ابعاد واسس من الدوافع والاتجاهات التى تحدد مدى قبول او رفض اعضائه القيام بما يطلب اليهم من اعمال ·

يلاحظ ان هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعـة للنظرية المعدلة · ولا شك اننا نرى تاثر ليـكرت بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management op. cit.. p. 178.

بقبوله فكرة الهيكل وعملية التـأثير • الا انه من ناحيـة اخـرى يضيف الى الأفكار الكلاسيكية كثيرا بما يحدده من اثر الدوافع والاتجاهات على السلوك التنظيمي • كذلك فانه يعارض الفكر الكلاسيكي فى اعتبار التنظيم نظاما مغلقا إذ يؤكد ان البيئة تلعب دورا هاما فى التاثير على سلوك التنظيم ومدى فاعليته• وهو ايضا يماشى الاتجاه الحديث فى نظريات التنظيم اذ يركز على عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات • وقبوله لفكرة الاتصالات الحديثة تجعله يعدل من النظرة الى الهيـكل التنظيمى . فطبقـا للنظرية الكلاسـيكية تتجـه الاتصالات فى اتجاه راسى فقط ومن اعلى الى اسفل فى شكل قرارات وتعليمات واوامر من مستويات التنظيم العليا الى المستويات الدنيا منه • ولكن نظـرية ليكرت (١) المعدلة تنص على ان تنتشر الاتصالات فى الاتجاهين الراسى والأفقى وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة وخلالها •

المفهوم الأساسى للنظرية المعدلة :

من خـلال الدراسات المختلفة التى قـام بها ليكرت وزملاؤه بجـامعة ميتشجان ، امكن التوصل الى مفهوم اساسى يشكل الاطار النظرى العام للنظرية المعدلة • هذا المفهوم هو :

ان المرؤوسين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتى يحصلون منهـا عـلى شعور باهميتهم وقيمتهم الشخصية • كذلك فان الأفراد يستجيبون بطـريقة سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم او التى تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية •

«Subordinates react favorably to experiences which they feel are supportive and contribute to their sense of importance and personal worth. Similarly, persons react unfavorably to experiences which are threatening and which decrease or minimize their sense of personal worth».

يتضح اذن من هذا المفهوم الأساسى امران هامان :

١ ــ ان نوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد فى التنظيم له تاثير واضح

---

(١) Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management.» in Faire, M. (ed.) op. cit., p. 190.

وشديد على نفسية الاعضاء وشعورهم وبالتالى على دوافعهم للعمل والاستجابة الكاملة للأهداف التنظيمية ٠

٢ ـ أن الصفة او الطابع الموضوعي للعلاقة او موقف التفاعل لا يهم ، وانما الاهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة او هذا التفاعل ٠ هل يدركه على انه مؤيد ومؤكد لقيمته وأهميته الشخصية ، ام يدركه على انه امتهان لكرامته واهدار لقيمته واهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادىء هامة يستخرج ليكرت (١) معادلة عامة General Formula تتخذ اساسا فى تنظيم الأعمال وتحديد الاجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة ٠ تلك المعادلة العامة تقول بانه يجب ان يضمن ٠٠٠

« الهيكل التنظيمى وطريقة عمله واداؤه الاحتمال الأقصى بانه فى كل حالات ومواقف التفاعل بين اعضاء التنظيم ، يميل كل فرد الى ادراك التفاعل على انه مؤيد ومدعم لقيمته الشخصية وانه يساهم فى شعوره بالنمو الشخصى وذلك على ضوء خبراته وتوقعاته » ٠

«The organizational structure and its manner of functioning must insure a maximum probability that all interactions each of the individuals involved will, in the light of his back ground, experience, and expectations, view the interaction as supportive and one which contributes to his sense of personal worth».

اهمية دور جماعة العمل : The Central Role of The Work Group

من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن اثر الجماعة فى السلوك الانسانى فى التنظيم ٠ ان التفاعل Interaction يشير الى موقف جماعى (شخصية او اكثر) ٠ وبالتالى فان مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ، او بالضعف وعدم الاهتمام انما تنشأ نتيجة علاقاته بأفراد الجماعات التى يتعاون معها ٠ اى ان الجماعة (جماعة العمل) هى مصدر تلك المشاعر الايجابية او السلبية وبالتالى هى المؤثر غير المباشر على السلوك

---

(١) Likert, R. op. cit., p. 191.

الانسانى . وتتضح اهمية جماعة العمل من كون الانسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها فى علاقات مباشرة Face-to-Face وعلى هـذا الأساس نجد ان الأفراد يميلون الى السلوك بطرق تتفق مع اهداف الجماعة وتقاليدها رغبة فى الحصول على اعتراف الجماعة بهم كاعضـاء وبالتـالى فهم يحصلون عـلى تاييدها لهم Support وتدعيمها لمواقفهم . وبذلك فان ليكرت يقترح أن السبيل امام التنظيم للافادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على اقصى طاقات وجود الأفراد ، هو ان يتم تنظيم العمل على اساس أن يجعل كل فرد عضواً فى جماعة او اكثر تتصف بالانسجام والتوافق والتى تتميز بقدرة عالية عـلى التفاعل .

«... management will make full use of the potential capacities of its human resoruces only when each person in an organization is a member of one or more well-knit, effectively functioning work groups that have high skills of interaction and high performance goals».

وقد اوضحت الدراسات المختلفة التى قام بهـا ليكرت (١) صحة هـذا الاستنتاج حيث ثبت ان الفرد يتصف بالولاء والاندماج فى جماعة العمل التى ينتمى اليها يكون :

(١) اكثر استعدادا لقبول اهداف وقرارات الجماعة .

(ب) يحاول التاثير على اهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما مع خبراته وأهدافه الشخصية .

(جـ) اكثر تجاوبا واتصالا مع اعضاء الجماعة .

(د) اكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .

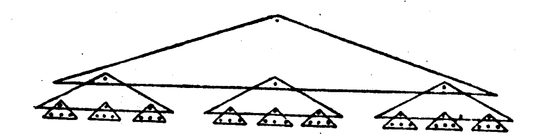
(هـ) يتصرف بطريقـة تجعـله يحصل عـلى تاييد واستحسان اعضـاء الجماعة .

وعلى ذلك فان النظرية المعـدلة تنص على ان يكون التنظيم قائمـا على اساس مجموعات من الأفراد تتصل ببعضهـا من خـلال أفراد يجمعون بين

---

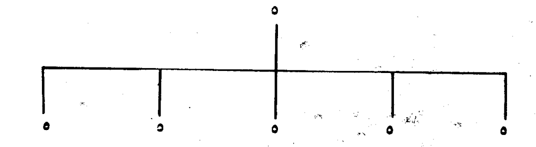
(١) Likert, R. op. cit., P. 192.

عضوية جماعات مختلفة المستوى · ويوضح الشكل رقم (١) هذه الفكرة - اى انه على العكس من التنظيم الرسمى التقليدى الذى يقوم على أن وحدة التنظيم الأساسية هى الفرد ، فان النظرية المعدلة تقوم على اساس ان وحدة التنظيم الأساسية هى جماعة العمل ·



اى ان التنظيم يقوم اساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل منها تتكون مثلا فى الشكل السابق من اربعة اشخاص · ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى اعلى. تضم كل منها عددا من رؤساء الجماعات الأصلية ، وهكذا تتكون مجموعات على مستويات اعلى باستمرار كل منها تضم عددا من رؤساء الوحدات الأقل منها فى المستوى وتربطهم بعضو فى مجموعة تالية فى المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق الأفقى فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون أعمال جماعاتهم · كذلك فان الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث أن كل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص من جماعة اعلى فى المستوى وبالتالى ينقل اليهم سياسات وقرارات المستوى الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل فى المستوى الأقل ·

ولا شك ان هذا الأسلوب فى التنظيم الجماعى يختلف تماما عن اسلوب النظرية الكلاسيكية القائم على اساس التنظيم الفردى Man-to-Man كما يتضح من شكل رقم (٢) ·



اذ ان كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلا عن الآخرين ولا تربطه الا علاقة واحدة بالرئيس · والرئيس أيضا يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة.

ولا يوجد اى اساس للترابط او التفاعل بينهم ويوضح شكل رقم (١) وظيفة اساسية لعضو التنظيم الذى يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (احدهما على مستوى اعلى من الأخرى مباشرة) ٠ وهذا العضــو يطلق عليه ليكرت اسم « حلقــة الوصل » The linking pin ويؤدى هذا العضو وظيفة خطيرة هى تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة ، الأمر الذى يجعل التنظيم يسلك كوحدة متكاملة ٠ ومن هذا نخرج بعدة نتائج :

١ ــ ان التنظيم لن يحصل على النتــائج القصوى لانتــاجية جماعات العمل به الا اذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة ٠

٢ ــ ان كفاءة التنظيم وفعاليته تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به وبالتالى فان اى جمــاعة تنحرف او تقل كفاءتهــا تؤثر عــلى كفــاءة التنظيم باجمعــه ٠

٣ ــ اذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى اعلى فى التنظيم فان شدة تاثيرها على التنظيم ككل تكون اكبر مما لو كانت على مستوى ادنى ٠

وهذه الملاحظات قد تثير نوعا من التردد بالنســبة لفــاعلية التنظيم الجماعى ، اذ على الرغم من ان نجاحه فى حالة كفاءة الجمــاعات ونجاحها يكون اعظم من فعالية التنظيم الفردى ، الا ان فشله قد يكون اعظم فى حــالة ضعف او انهيار كفاءة جماعة او اكثر من جماعات العمل به ٠

ولهذا السبب يركز ليكرت على اهمية وظيفتى الاتصالات والقيادة ٠ ان عملية الاتصالات تهدف الى تدعيم العمــل التنظيمى ورفع كفــاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل ٠ كذلك فان اســلوب القيادة له تاثير مباشر على سلوك وانتاجية جماعات العمل ٠ وقد اوضحت دراسات ليكرت ان انسب اساليب الاشراف والقيادة المؤدية الى زيادة الانتاجية Democratic or Empolyee Oriented Supercision وهــذا النوع مــن الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع اسلوبا من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتــائج وليس من خــلال الاشراف الدقيق أثناء العمل ٠ كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل عــلى حل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعة وينمى فيهم روح الفريق ٠

المدخل المتكامل للتنظيم :

بعد هذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى ، تركز فيما يلى اهم عناصر المدخل المتكامل الذى يصور تحليلا وتفسيرا كاملين لظاهرة التنظيم :

اولا ـ طبيعـة التنظيم :

١ ـ التنظيم نظام متكامل Integrated System

ان التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقـوم على أسـاس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتـدريب ، والاتصـال واتخـاذ القرارات والاشراف · تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض ·

٢ ـ هيكل التنظيم Structure

ان الهيكل المتداخل Overlapping المبنى على أسـاس جمـاعى هو الشكل الأفضل لهيكل التنظيم تحقيقا لهدف وجود التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق اهداف التنظيم · ان مثل هـذا الهيكل المتداخل القائم على أساس جماعى يجعل عمليات الاتصالات والتاثير المتبادل اسهل وايسر بين أعضاء التنظيم ·

٣ ـ جماعات العمـل Work Groups

ينقسم التنظيم الى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة

٤ ـ القيادة فى التنظيم Leadership

القيادة الادارية عنصر اساسى من عنـاصر التنظيم وهى تؤثر عـلى السلوك التنظيمى بطريقة مباشرة · ان نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الاشراف · وبالتالى فان النظرية تفترض انه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير نمط الاشراف من التركيز على الانتـاج Production-Centered الى الاشراف الذى يركز على العاملين Employee-Centered

٥ ـ جـو العمـل Atmosphere

يعتبر جو العمل الداخلى من العناصر المؤثرة على سلوك اعضاء التنظيم وبذلك فـان الادارة مسئولة عن توفير جو صالح يحفـز الأفراد عـلى العمل والانتاج وذلك بالتاكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتيـة وتهيئـة السـبل لتاكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية ·

«The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward people» (١)

٦ ـ الأفـــراد Personnel

يعتبر الأفراد من اعضاء التنظيم عنصرا اساسيا من عناصر نجاحه أو فشله · ويكون للافراد من قـدرات ومهـارات واسـتعدادات Aptitudes شخصية للعمل كذلك فهم يتمتعون بمهـارات محـددة للتفـاعل والاتصـالات الشخصية · ان دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالى على السلوك التنظيمى ·

٧ ـ علاقات العمل Work Relationships

تعتبر النظرية المعدلة علاقات العمل من المتغيرات الهـامة المؤثرة عـلى السلوك الفردى والتنظيمى · فاذا كانت تلك العلاقات تعاونية Cooperative ومؤيدة للفرد Supportive كان تاثيرها ايجـابيا على السلوك والكفـاءة · وبالعكس اذا كانت العلاقات تنافسية Competitive او اذا وصلت الى مرحلة الصراع Conflict فان ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم ·

٨ ـ وسائل القيـاس Measurements

ويقصد بذلك قياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع الخارجى وذلك حتى تتخذ اساسا لتعديل وتطوير التنظيم وسبل ادائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة ·

---

(١) Likkert, R. New Patterns. ... op. cit., pp. 237-240

ثانيا ـ طبيعة العمليات والاجراءات :

١ ـ تعتبر وظيفة الاتصالات وتدفق المعلومات فى كل اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة ٠

٢ ـ يصاحب هذا التدفق فى المعلومات زيادة فى قدر التاثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم ٠ بمعنى آخر انه يصير هناك نوع من لامركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ القرارات فى انسب مكان لهـا فى التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمى ٠

٣ ـ بناء على التدفق فى المعلومات واتخاذ القرارات بناء عـلى الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضـمن التوصـل الى قرارات افضـل باسـتخدام تلك المعلومات استخداما احسن ٠

٤ ـ اى ان صفة إساسية من صفات العمليات والاجراءات فى التنظيم القائم على النظرية المعدلة هى ازدياد معـدل الاشتراك فى الادارة وعمـليات التاثير من جانب اعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم وبالتـالى تصـبح اهداف التنظيم العامة عاملا من عوامل توحيـد وتجميع وتنسيق مجهـودات الأعضاء المختلفين ٠

٥ ـ ان اعضـاء التنظيم يشملون كل الأفراد الذين يرتبطـون بالتنظيم وظيفيا كالمساهمين والمستهلكين والعمـلاء ٠ ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح اهداف هذه المجموعات المختلفة من الاعضاء فى انسجام وتجانس مع اهداف التنظيم ٠

٦ ـ يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحمس للعمل) من جانب مختلف اعضاء التنظيم حيث ترتبط اهدافهم بالأهداف العامة للتنظيم ٠

ثالثا ـ الأداء العـام للتنظيم :

تتوقع النظرية أن التنظيم الذى تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الأخرى ٠ ولكن كما يقول ليكرت نفسه ان هذا النموذج يصور تنظيما مثاليا وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج

نظرى وبين تنمية عدد كاف من الاجزاءات العملية لوضع هذا النموذج النظرى موضع التطبيق (١) ٠

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التى بدأت فى التكوين منذ سنة ١٩٤٧ وتبلورت فى سنة ١٩٦١ ٠ وفى سنة ١٩٦٧ (٢) قدم ليكرت اطارا جديدا لنظرية تنظيمية وان كانت تستند الى عناصر النظرية القديمة الا انها تدور اساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هى :

اولا ـ عمليات القيادة فى التنظيم :

١ ـ مدى ثقة المشرفين فى الافراد المرؤوسين ٠

٢ ـ مدى ثقة المرؤوسين فى الرؤساء ٠

٣ ـ درجة السلوك المؤيد الذى يبديه الرؤساء قبل الآخرين ٠

٤ ـ كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الأمور الهامة عن العمل امامهم ٠

٥ ـ مدى سعى الرؤساء المباشرين للحصول على افكار وآراء المرؤوسين عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الأفكار والآراء ٠

ثانيا ـ طبيعة القوى الدافعية فى التنظيم :

١ ـ انواع الدوافع التى يحركها التنظيم ٠

٢ ـ اسلوب استخدام الدوافع ٠

٣ ـ اتجاهات الأفراد قبل التنظيم واهدافه ٠

٤ ـ درجة التناقض او التجانس بين القوى الدافعية المختلفة ٠

٥ ـ مدى الشعور بالمسئولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق اهداف التنظيم ٠

٦ ـ الاتجاهات قبل اعضاء التنظيم الآخرين ٠

٧ ـ نوع ودرجة الرضاء ومصدره ٠

---

(١) Likert, R., New Patterns ... op. cit., P. 241.

(٢) The Human Organization, op. cit., pp. 3 — 12.

ثالثا ـ طبيعة عمليات الاتصالات فى التنظيم :

١ ـ درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق اهداف المشروع ٠

٢ ـ اتجاه المعلومات المتدفقة ٠

٣ ـ مصدر نشاة الاتصالات المتجهة الى اسفل ٠

٤ ـ درجة المشاركة الادارية للمعلومات من قبل الرؤساء للمرؤوسين ٠

٥ ـ درجة قبول المرؤوسين للاتصالات ٠

٦ ـ درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى اعلى ٠

٧ ـ شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى اعلى ٠

٨ ـ القوى المؤدية الى توصيل اتصالات صحيحة او مشوهة الى اعلى ٠

٩ ـ دقة الاتصالات الى اعلى المتجهة من خلال الأجهزة التنفيذية ٠

١٠ـ درجة الحاجة الى تعزيز الاتصالات الى اعلى ٠

١١ـ درجة كفاية ودقة الاتصالات الجانبية ٠

١٢ـ درجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين ٠

١٣ـ درجة المام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التى يواجهها المرؤوسون

١٤ـ كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض ٠

رابعا ـ طبيعة عمليات التفاعل والتاثير بالتنظيم :

١ ـ كمية ونوع التفاعل ٠

٢ ـ كمية او درجة العمل الجماعى المتعاون ٠

٣ ـ مدى استطاعة المرؤوسين التاثير فى اهداف وسياسات وانشطة اقسامهم وادارتهم ٠

٤ ـ مدى استطاعة الرؤساء التاثير فى اهداف وسياسات وانشطة اقسامهم وادارتهم ٠

٥ ـ مدى وجود هيكل تنظيمى كفء يمكن جزءا من التنظيم فى التاثير على الأجزاء الأخرى ٠

خامسا ـ طبيعة عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم :

١ ـ عند اى مستوى فى التنظيم تتخذ القرارات رسميا ·

٢ ـ كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات ·

٣ ـ درجة المام متخذى القرارات بالمشاكل خاصة التى توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم ·

٤ ـ مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية . فى عملية اتخاذ القرارات ·

٥ ـ مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات ·

٦ ـ هل تساعد عملية اتخاذ القرارات فى خلق الدوافع اللازمة ·

٧ ـ الى اى مدى يتخذ المرؤوسون قرارات تتعلق باعمالهم ·

سادسا ـ طبيعة عملية تحديد ترتيب الاهداف فى التنظيم :

١ ـ اسلوب تحديد وترتيب الأهداف ·

٢ ـ الى اى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفة الى تحقيق اهداف عالية ·

٣ ـ هل هناك قوى تعمل على قبول او رفض اهداف التنظيم ·

سابعا ـ طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم :

١ ـ اى مستوى تنظيمى يبدى اهتماما رئيسيا بوظيفة الرقابة ·

٢ ـ مدى ودقة المقاييس والمعلومات المستخدمة فى اداء وظيفة الرقابة ، والى اى مدى توجد فى التنظيم قوى تهدف الى تشويه تلك المعلومات ·

٣ ـ درجة تركز وظيفة الرقابة والمراجعة ·

٤ ـ مدى وجود تنظيم غير رسمى يساعد او يعرقل اهداف التنظيم الرسمى ·

٥ ـ مدى استخدام بيانات الرقابة فى تصحيح الأداء والاسترشاد بها فى حل المشاكل بواسطة المديرين ·

تلك المتغيرات تمثل فى أهم العوامل المؤثرة فى السلوك التنظيمى ، وبالتالى نستطيع التمييز بين أنواع التنظيمات المختلفة بناء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها · هذا ويتفق هذا الراى مع مفهوم « النظام » حيث يعتبر ان تلك المتغيرات ان هى الا اجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهى مستوى معين من الكفاءة التنظيمية ·

المراجـع

Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology.** Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.

Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F. Appl. Psychol.,** 1962. 46, 161-164.

Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 141-183.

Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology. Cambridge,** Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.

Argyris, C., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,** Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.

Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957.

Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory, Wiley, 1958.

Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society,** Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.

Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1960 60. 52—63.

Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual **differences in** motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.

Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1956. 53, 36b.

Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. **F Abnorm. Soc. Psychol.,** 1964. 69, 272-281.

Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Sociol.,** 1951. 2, 44-58.

Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge. Harvard University Press, 1938.

Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.

Bass, B.M. **Organizational psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.,** 1945, 7, 509-519.

Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.

Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.

Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.

Burleigh, B.G. Human Relations in Industry Chicago : Irwin, 1954.

Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigeful occupations. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1963. 67, 189-193.

Cartwright, D. and Zander, A., **Group dynamics.** (2nd ed.) Evanston, III. : Row Peterson, 1960.

Cyert, R. and March, J.G., **A behavioral theory of the firm.** Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.

Dalton, M., **Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration.** New York : Wiley, 1959.

El Salmi, Aly, Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality factors. D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.

Etzioni, A. Modern Organizations. N. J. Englewood Chiffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.

Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), **Nebraska Symposium on Motivation.** Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.

Festinger, L., **A theory of cognitive dissonance.** Evanston. III : Row Peterson, 1957.

Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., **Social pressures in informal groups.** New York : Harper, 1950.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychol.**, 1962, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burtt., **Leadership and supervision in industry.** Columbus : Ohrio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.

French, E.G. Some characteristics of achievement motivation. **F. Exp. Psychol.**, 1955, 50, 232-236.

French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor - Management Relations.** Champaign, III. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.

French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181-194.

Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of **group** structure and behavior ; in Empirical studies of the **effects** of structure in small groups. **Psychol. Bull.,** 1961. 58, 1-27.

Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, B. **(ed.) Handbook of social psychology.** Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1954 pp. 1104-1123.

Haire, M. Modern Organization Theory N.Y. Wiley, 1959.

Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the **leader** behavior descriptions. In stogdill, R.M., and Coons, **A.E.** (ed.), **Leader behavior :** Bureau of Business Research, **Res.** Monogr. No. 88. 1957. pp. 39-51.

Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal **characteristics** on relationships between attitudes and job **performance. F. Appl. Psychol.,** 1961. 45, 428-630.

Febb, D.O., The **organization of behavior.** New York : **Wiley,** 1949.

Heider, F., The **Psychology of interpersonal relations. New** York : Wiley, 1958.

Homans, G.C., **Social behavior : Its elementary forms. New** York : Harcourt, Breace and Workd, 1961.

Hull, C.L. **Principles of behavior.** New York : Appleton-Century, 1943.

Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci., 1964, 9. 131-146.**

Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organization, N.Y. Wiley and Sons, 1966.

Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation.** Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and learning. **F. Psychol.,** 1951. 32, 225-230.

Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dkle Bingham.** Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H.J., Applied organizational chage in industry : Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research,** New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology,** Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964. 371-308.

Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces. **Conct. Psychol. Theor.** Durham, N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.

Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.) **Readings in Social Psychology.** New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.

Lewin, K., **Resolving social conflicts.** New York : Harper, 1948.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates. **F. Soc. Psychol., 1939, 10, 271-299.**

Likert, R. New Patterns of Management **N.Y. McGraw-Hill,** 1961.

Likert, R. The Human Organization : **its Management and Value** N.Y. McGraw-Hill, 1967.

McClelland, D.C,. Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive.** New York, Appleton-Century-Crofits, 1953.

McClelland, D.C., **The Achieving Society.** Princeton : Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C., Business drive and national achievement. **Harvard Business Rev.,** 1951, 40, 99-112.

McGregor, D., **The Human side of Enterprise,** New York : McGraw-Hill, 1960.

Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Hougyton-Mifflin. 1955.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

Maslow, A. Motivation and Personality N.Y. Harper, 1954.

Mayo, Z. The Human Problems of. an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G.E., Newcomb. T.M., and Hartley, E.L. (ed.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt. 1952. Revised edition, 430-444.

Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation.** New Haven. Yale University Press, 1941.

Murray, H.A., **Explorations in personality.** New York : Oxford University Press, 1938.

Newcomb, T.M., **Personality and social change.** New York : Holt Rinehart and Winstion, 1943.

Roethlisberger, F. et al. Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

Schein. E.H., **Organizational Psychology**. Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach.** New York : Wiley, 1965

Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision - making under conligions of risk, **Behav. Sci.**, 1959, 4, 19-28.

Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioning of an organization.** Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research University of Michigan, 1954.

Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior : Its description and measurement** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.

Sherif, M., Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt, 1947.

Simon, H.A., **Administrative Behavior.** New York, MacMillan, 1947.

Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavit, H.J. (ed.), **The social science of organizations,** Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization,** New York, McGraw, Hill.

Thibuat, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups.** New York : Wiley, 1959.

Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. McGraw-Hill, 1967.

Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 365-377.

Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol. Monogr.** 1960; 74, No. 12 (Whote No. 499).

Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry.** New York : Norton, 1953.

Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation.** Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, V.H., The self-concept — a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 159-177.

Vroom, V.H., **Work and motivation.** New York : Wiley, 1964.

Vroom, V. H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology.** Vol. 12. Palo Alto, Calif. ; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.,** 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry.** New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology.** New York : Columbia University Press, 1918.

●●●

المحتويات

البــــاب الأول

المدخل العلمى لدراسة السلوك الانسانى

الموضــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضــــوع	الصفحة

البـــــاب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

الموضـــوع | الصفحة

البـــــاب الرابع

المدخل السلوكى فى الادارة

الموضـــوع الصفحة

رقم الإيداع بدار الكتب ٤٦٦٢

دار غريب للطباعة

١٢ شارع نوبار (لاظوغلى) القاهرة

ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩